



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD EN LA ONG
OPCIÓN VENEZUELA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

CRISTINA ALEJANDRA FAJARDO MEZA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Oscar Giménez

Caracas, noviembre de 2017

DEDICATORIA

A mi mejor mentora, Cristiana (Mi abuela)

Quien me enseñó a ser cada día mejor,
esforzándome para el logro de mis metas
y que la familia es lo más importante.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, agradezco a Dios por darme todas las capacidades necesarias para poder alcanzar este logro y guiar todos mis pasos, darme salud y fortaleza y acompañarme en cada paso que doy.

A mi familia y mi pareja, quienes me han apoyado en todo momento y han sido mi mayor motivación.

A mis amigos y compañeros de especialización, que siempre estuvieron dispuestos a intercambiar conocimientos y experiencias y aprendí de cada uno de ellos.

A mi asesor académico, Oscar Giménez por su paciencia y tolerancia para la culminación de este proyecto.

A la UCAB, por ser una casa de estudios con un alto nivel profesional y un agente multiplicador de conocimientos

A todos y cada uno de los profesores que contribuyeron a mi formación académica y a mi crecimiento personal.

A todos...! Muchas gracias!

ÍNDICE

CAPITULO I	8
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos:	9
1.3.1 General	9
1.3.2 Específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO ORGANIZACIONAL	11
2.1 Historia	11
CAPÍTULO III	15
MARCO TEÓRICO	15
3.1 Antecedentes	15
3.2.1 Las Organizaciones	15
3.2.2 Organizaciones No Gubernamentales (ONG):	18
3.2.3 Emprendimiento Social y Comercial:	21
3.2.4 Análisis del entorno	23
3.2.4.1 Análisis de la situación	23
3.2.4.2 Análisis del macroentorno	23
3.2.4.2.1 Análisis PESTEL	23
3.2.4.2.2 Modelo Lean Canvas	25
CAPÍTULO IV	30
MARCO METODOLÓGICO	30
4.1 Diseño y tipo de investigación	30
4.2 Población y muestra	33
4.3 Técnicas e instrumentos	33
4.3.1 Instrumentos de recolección de datos	34
4.3.1.1 Análisis Pestel	34
4.3.1.2 Diseño de Sostenibilidad Operativa	35
4.3.1.3 Establecimiento de Retos Estratégicos	36
4.4 Procedimiento para la realización de la intervención	38
4.5 Operacionalización de variables	40
CAPÍTULO V	44
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44
5.1 Diseño	44
5.1.1 Análisis Pestel	44
5.1.2 Diseño de Sostenibilidad operativa	45
5.1.3 Retos Estratégicos	45
5.2 Planificación	47

5.3	Implantación:	47
5.3.1	Descripción y Presentación de los productos y/o servicios (Entregables):	48
5.4	Evaluación:	49
5.5.1	Seguimiento de Compromisos	49
CAPITULO VI		50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		50
6.1	CONCLUSIONES	50
6.2	RECOMENDACIONES	50
6.3	REFERENCIAS	51
ANEXOS		54
Guía del Facilitador Análisis Pestel		55
Guía del Participante Análisis Pestel		65
Evaluación de las Sesiones de Trabajo		70
Evaluación de los Criterios de Suficiencia de las Sesiones de Trabajo		72
Guía del Facilitador (Lean Canvas)		73
Guía del Participante (Lean Canvas)		84
Retos Estratégicos		90
Seguimiento de Compromisos		92

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Programa Especialización en Desarrollo Organizacional
FORMULAR UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD EN LA ONG OPCIÓN
VENEZUELA

Autor: Cristina Alejandra Fajardo Meza

Asesor: Oscar Giménez

RESUMEN

La Asociación Civil OPCIÓN Venezuela nace en el año 2002 y desde su fundación, ha estado promoviendo la responsabilidad social y el emprendimiento productivo en Venezuela, a través del desarrollo de proyectos dirigidos a tal fin.

En los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional realizado entre los meses de mayo y julio de 2016, con una población de 5 colaboradores se evidenció que el área estratégica presenta criticidad debido a la falta de una estrategia que permita generar fondos suficientes para la sostenibilidad operativa de la organización lo que ha afectado en distintas áreas como Personal, Estructura y Sistemas. En este sentido, se estableció como objetivo de cambio el diseño de un plan de sostenibilidad que permita adaptarse a las necesidades que devenga el actual entorno económico venezolano generando acciones de emprendimiento diversificadas que agreguen valor y que contribuyan a su sostenibilidad operativa futura.

El proyecto presentado se realizó bajo la modalidad de Investigación Desarrollo definida por la UPEL (2003), que es entendida como la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo viable. En este sentido, el requerimiento planteado por el cliente se orienta a la necesidad de generar un plan para lograr mayores ingresos de sostenibilidad de la ONG. Por lo que, este estudio se justifica en la necesidad de lograr un posicionamiento estratégico de Opción Venezuela obteniendo un manejo adecuado de los esfuerzos para generar un plan que optimice los recursos.

Palabras claves o descriptores: ONG, diseño, sostenibilidad operativa, estrategia.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación está destinada a realizar el desarrollo de una estrategia que permita formular un plan con el fin de generar mayor sostenibilidad para el logro de las acciones sociales de la ONG. Para ello consideran los siguientes capítulos:

El Capítulo I, denominado El Problema, está compuesto por el planteamiento del problema, las interrogantes del estudio, la justificación o importancia, los alcances y las limitaciones.

El Capítulo II, se reflejará el marco organizacional, que implicará la reseña histórica de la organización, al igual que la misión y la visión con las cuales ejercen sus objetivos estratégicos y sus valores sumados a la situación actual de la organización.

El Capítulo III, llamado Marco Referencial, que al igual que otras modalidades se compone de los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la terminología técnica.

El Capítulo IV, lleva por nombre Marco Metodológico y se diferencia de otras modalidades de proyectos de manera sustancial; ya que incluye la naturaleza del estudio, en la que se explicará con detalle que se trata de un proyecto factible apoyado por una investigación evaluativa anterior.

El Capítulo V, se presenta el análisis de los resultados obtenidos, haciendo un esbozo de la estrategia seleccionada y el plan de acción para la ejecución del diseño.

El Capítulo VI, se exponen las conclusiones y recomendaciones realizadas para el éxito e implementación del plan.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Estrategia actual de Opción Venezuela se encuentra basada en las siguientes acciones: consolidar el equipo de trabajo, diversificar las fuentes de ingresos, establecer procesos estandarizados para la organización, redefinición de los lineamientos estratégicos y mejorar la estrategia comunicacional. En los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional realizado entre los meses de mayo y julio de 2016 se evidenció que el área estratégica presenta criticidad debido a la falta de una estrategia que permita generar fondos suficientes para sustentar la organización lo que ha afectado distintas áreas como Personal, Estructura y Sistemas. Se estableció como objetivo de cambio el diseño de un proyecto factible que permita adaptarse a las necesidades que devenga el actual entorno económico venezolano generando acciones de emprendimiento diversificadas que agreguen valor a las necesidades específicas de clientes potenciales.

La iniciativa social es vinculada con organizaciones sin fines de lucro o para referirse a empresas que dentro de sus operaciones integran la responsabilidad social. La iniciativa comercial difiere en la social en llevar a cabo operaciones rentables que resulten en ganancias personales y en la existencia de indicadores cuantitativos de participación de mercado, satisfacción del cliente, calidad de los procesos, productos y servicios, entre muchos otros. La motivación de las ganancias versus la motivación social que persigue las organizaciones sin fines de lucro es el principal factor

diferenciador. Sin embargo, el emprendimiento social atiende necesidades sociales con gran demanda o no atendidas por el sector privado.

La misión y visión actual de Opción Venezuela está dirigida a la responsabilidad social actuando sobre el emprendimiento juvenil como factor de cambio para la sociedad. Tomando en consideración lo antes expuesto deriva la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las características de una estrategia que permita enfrentar la situación económica actual y minimizar los impactos adversos en la ONG Opción Venezuela?

1.2 Justificación

La aplicación de los productos entregables establecidos en este proyecto permitirá a Opción Venezuela generar opciones de emprendimientos con potenciales clientes que generen ingresos a fin de proveer fondos que permitan sustentar las acciones sociales de la organización.

Es necesario que la generación de nuevas ideas sean mecanismos que permitan renovar y mejorar el manejo de recursos de la organización a fines de que la organización se adapte al entorno económico venezolano para apoyar y reforzar su misión social.

1.3 Objetivos:

1.3.1 General

Formular un plan de sostenibilidad para Opción Venezuela mediante el emprendimiento de acciones diversificadas que agreguen valor a las necesidades

específicas de sus clientes potenciales.

1.3.2 Específicos

- A. Aplicar una metodología de análisis de entorno de la organización.
- B. Diseñar una estructura desagregada de trabajo que contribuya a la sostenibilidad operativa de la organización.
- C. Generar un procedimiento para la ejecución de la estrategia que involucre acciones, tiempos de ejecución, responsables e indicadores que permitan responder a los retos estratégicos.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia

La Asociación Civil OPCIÓN Venezuela nace en el año 2002 y desde su fundación, ha estado promoviendo la responsabilidad social y el emprendimiento productivo en Venezuela, a través del desarrollo de proyectos dirigidos a tal fin. En un primer momento Opción Venezuela se caracterizó por el desarrollo de acciones de promoción y sensibilización hacia el tema, y por actividades solidarias puntuales en donde universitarios se involucraron en proyectos sociales en el interior del país, de la misma manera ha estado involucrada en iniciativas que tienen que ver con participación comunitaria, espacio público, emprendimiento y Derechos Humanos de la juventud.

Más adelante se logró acceder a financiamientos que permitieron consolidar una oficina y un equipo de trabajo remunerado, para llevar a cabo los objetivos de la organización. En este período se da la aprobación de la “Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior” que ha supuesto una inmensa oportunidad y un reto para generar propuestas que contribuyan con la gestión de esta ley.

Por otra parte Opción Venezuela se ha interesado por llevar la experiencia del emprendimiento tanto a docentes, estudiantes universitarios, y de bachillerato, ejemplo de ello es que en el año 2004 se realizó en la Laguna de Tacarigua un apoyo a las iniciativas de emprendimiento que allí se manejaban; En el año 2006 Opción Venezuela participó y ganó el I Concurso Andino de Voluntario Aprendizaje-Servicio

“Solidaridad y Desarrollo” del BID y la CAF con el programa “Aprendiendo a Emprender”, el cual tenía como objetivo llevar el emprendimiento a las comunidades de Propatria y Petare. En el año 2009 se formó a emprendedores con Microsoft enseñándoles tecnología. En el año 2012 se comenzó a trabajar con emprendimientos juveniles. Para el año 2013, en alianza con Ashoka, se empezó a formar en emprendimiento social en liceos y desde el año 2013 hasta la actualidad se está llevando a cabo el programa Opción Emprender, en alianza con el movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría, con el auspicio de la Fundación Venezuela Sin Límites. Dicho programa tiene como finalidad contribuir a la transformación socio-económica venezolana y fomentar las habilidades de emprendimiento de estudiantes de cuarto y quinto año de educación técnica media en Escuelas de Fe y Alegría en 4 estados del país.

2.2 Misión.

Promover la responsabilidad social y el emprendimiento en los jóvenes para que éstos participen y se involucren con la realidad del país.

2.3 Visión.

Ser la organización líder en la construcción de opciones para la participación activa de los jóvenes y de la sociedad en general, en iniciativas innovadoras y de alto impacto social.

2.4 Valores.

Solidaridad

Participamos en la resolución eficiente y corresponsable de los problemas de “otros”, que son al final los “míos”.

Trabajo en Equipo.

Creemos que como equipo podemos lograr más y mejores cosas que de manera individual.

Compromiso.

Es la participación activa, la decisión y la pasión con que orientamos acciones hacia el mejoramiento personal a través del servicio a los demás.

Innovación

Nos mueve el aprendizaje constante relacionado con la generación de nuevas capacidades para compartir objetivos, valores y actitudes que refuercen el sentido de pertenencia con el país.

2.5 Objetivos de su Plan estratégico.

Opción Venezuela desde sus inicios se ha enfocado en el trabajo con jóvenes. En primer lugar, con universitarios de instituciones públicas o privadas, con la finalidad de contribuir a la formación de agentes de cambio, involucrándolos con las realidades

y entorno social.

En los últimos dos años Opción Venezuela se ha enfocado especialmente en jóvenes de bachillerato, de escuelas técnicas de Fe y Alegría cursantes de 4to y 5to año con edades comprendidas entre 15 a 17 años de edad, los cuales pertenecen a un estrato económico y social bajo, inmersos en contextos deprimidos y violentos. Sin embargo, con un gran potencial creativo e innovador para idear una iniciativa productiva. Demostrado en los dos años que se ha ejecutado Opción Emprender en las escuelas técnicas de Fe y Alegría, formando a 300 estudiantes de bajos recursos, los cuales han generado 79 iniciativas de emprendimiento.

En un futuro Opción Venezuela pretende ampliar su ámbito de actuación impactando a jóvenes estudiantes de instituciones públicas y privadas, incluyendo también a los primeros tres años de educación secundaria.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

Con relación a búsqueda de investigaciones previas sobre proyectos que permitan generar una estrategia para maximizar sus fondos y apoyar a la sostenibilidad operativa no se encontró información, sin embargo, se muestra a continuación un proyecto con un enfoque similar.

Pizano, G. (2010) la cual realizó una propuesta de proyecto factible de diseño organizacional para la fundación de educación e industria. En ella, se evidencia que a partir de un diagnóstico realizado era necesario plantearse una estrategia clara como meta a alcanzar para la fundación, así como poder desarrollar procesos y organizar su estructura para alcanzar dicha estrategia. Utilizó el modelo de Diseño Organizacional de Nadler y Tushman (1999).

3.2 Bases teóricas

En este capítulo se pretende brindar una mayor comprensión de los principales conceptos manejados a lo largo del presente estudio, partiendo de los términos más genéricos dentro de los que se enmarca el Desarrollo Organizacional, hasta abordar los temas más específicos.

3.2.1 Las Organizaciones

Desde que el ser humano nace se halla rodeado de toda clase de organizaciones

sociales. El individuo en su desarrollo y pronta integración social (socialización) va insertándose en organizaciones de distinta naturaleza y complejidad, como la escuela, la universidad, su lugar de trabajo, el club en el que practica alguna especialidad deportiva, el hospital al que asiste a consulta, la iglesia de la religión que profesa, entre otros. En fin, son el lugar donde crece y se desarrolla gran parte de los individuos, aprendiendo y adaptándose a determinadas normas de convivencia, jerarquía, división de tareas y concepción del tiempo espacio, entre muchas otras características inherentes a las organizaciones y, por tanto, a los seres humanos.

Las organizaciones han sido definidas de muchas maneras. Casi se podría decir que existen tantos conceptos como investigadores en el área organizacional; sin embargo, todas las definiciones parten del punto de que son estructuras complejas formadas por individuos que desempeñan diversas funciones para dar cumplimiento a unos fines específicos. Según Kast y Rosenzweig (1988), las organizaciones son un subsistema inserto en su medio, conformado por individuos con propósitos y orientado hacia ciertos objetivos. Son entidades colectivas formalmente estructuradas y socialmente establecidas para alcanzar metas, hecho que logran a través de la adquisición de recursos del medio ambiente y de su utilización hacia actividades que se corresponden a los planes trazados. A su vez, Hall (1980) define las organizaciones de la siguiente manera:

“Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos” (p. 33).

Este autor considera que al ser un sistema de pertenencia y al existir de manera continua en el tiempo, las organizaciones se convierten en fuentes de estabilidad social, pero, al mismo tiempo, son agentes de cambio, porque continuamente se producen cambios internos en su seno e intentos directos permanentes para actuar sobre el sistema social al que pertenecen. El hecho de desarrollarse entre el cambio y la estabilidad y de responder a intereses individuales y grupales, hace que las organizaciones sean el origen de buena parte de los conflictos que existen en toda sociedad.

Agrega además que todas las organizaciones están compuestas, entre otros, por dos elementos relevantes: una estructura, es decir, una distribución de los miembros en diferentes líneas para que realicen diferentes tareas y oficios; y una complejidad, dada por la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos. Las organizaciones se irán haciendo más complejas en la medida en que vayan teniendo muchas subpartes.

También es preciso decir que existe una vasta tipología de las organizaciones. La más común, según Warriner (1980, cp. Hall, 1980), divide a las organizaciones en dos categorías: con ánimo o sin ánimo de lucro. Hall (1980) agrega que otros estudios las clasifican por sector social, tales como el educativo, el agrícola y el de salud, entre otros. Parsons (1960, cp. Hall, 1980), en cambio, las clasifica según sus funciones y Mintzberg (1979, cp. Hall, 1980), según su estructura. Dependiendo del área o actividad a la que se dediquen también pueden ser públicas o privadas, aunque Bozeman (1998) afirma que todas las organizaciones son públicas, debido a la influencia que ejerce la autoridad política sobre el comportamiento de las mismas.

De todas estas clasificaciones de organización, las de carácter social propuestas por Hall (1980) están encaminadas a formular y gestionar políticas y programas sociales dirigidos a satisfacer todas aquellas necesidades y derechos sociales de la población (individuos, familias y/o comunidades) que no son de índole económica, sino que suponen la prestación de servicios de educación, salud, bienestar social y protección del medio ambiente, entre otros, independientemente de su poder adquisitivo. Como toda organización, deben manejar recursos económicos para llevar a cabo sus actividades, pero ellas, en sí mismas, son sin fines de lucro (Granell, 1997).

Como toda organización moderna, éstas de carácter social también necesitan de un enfoque gerencial para el manejo efectivo de la institución, a través de las tareas de planeamiento y coordinación de esfuerzos, la creatividad en las decisiones, las estructuras flexibles o el interés en satisfacer las demandas de la población. De hecho, la visión estratégica de las organizaciones sociales está vinculada directamente con las capacidades de gestión y de articulación que, a través de la gerencia, desarrollan quienes tienen la responsabilidad de dirigir las.

3.2.2 Organizaciones No Gubernamentales (ONG):

Covarrubias (1992) define las ONG's como "instituciones privadas de la sociedad civil -vinculadas al quehacer social- que operan como cuerpos intermedios entre el Estado y la comunidad de base, algunas consideradas alternativas por cuanto sus programas de acción son realizados en contraposición a los emprendidos por el gobierno" (p92). En una línea similar encontramos a Lavadenz (1992) quien las define como "organizaciones privadas sin fines de lucro, públicamente registradas o con

estatus jurídico, cuya principal función es llevar a cabo proyectos de desarrollo que favorezcan a los sectores populares y por lo cual reciben soporte financiero” (p185), casi siempre de otras ONG’s de países industrializados que operan en el campo internacional.

Estos autores coinciden con Vargas (1999) al señalar que dichas “organizaciones están vinculadas al ámbito privado que demuestra interés por lo público, y así se distinguen del estado y la colectividad” (p125). Contrario a esta posición Morales (1998) considera “poco afortunado destacar el carácter privado de estas organizaciones, aun cuando estén orientadas hacia el interés público, por cuanto en la esfera privada se ubican empresas y corporaciones estatales que encuentran su lógica en la defensa de intereses particulares, económicos o sectoriales, comportándose como organizaciones de mercado; mientras en la esfera social pública es donde se encuentran los movimientos y las instituciones que, aun cuando formalmente privados, persiguen objetivos más del colectivo” (p214).

Bresser y Cunill (1998) entienden lo público como lo que es de todos y para todos, opuesto tanto a lo privado, que está volcado al lucro o al consumo; como a lo corporativo, que está orientado a la defensa de los intereses sectoriales o grupales. Dentro de lo público distingue lo público estatal y lo público no estatal, con lo cual se muestra que la responsabilidad de participar en la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad no es un campo donde el Estado es única opción, ya que la esfera pública que se ocupa de la producción social tiende a ampliarse con la incorporación de estos nuevos actores.

Algunos autores (Covarrubias, 1992 Bresser y Cunill, 1998 y Morales, 1998) vinculan las ONG's al Tercer Sector por ser un espacio de participación y experimentación de nuevos modos de pensar y hacer sobre la realidad social, con una propuesta organizacional, unas veces de carácter instrumental y otras veces política, que busca una estrategia alternativa orientada por el interés general ante los programas de acción ofrecidos por el Estado. A diferencia de esta propuesta, se plantea que el Tercer Sector está formado además por aquellas organizaciones que prestan servicios a sus miembros, como las mutuales, las cooperativas y las asociaciones profesionales.

En Venezuela, a diferencia de otros países latinoamericanos, el auge de las ONG's ha sido producto y expresión del agotamiento de los mecanismos de representatividad política del modelo rentista petrolero caracterizado por el predominio de relaciones de clientes que obstaculizaron las tendencias asociativas de la sociedad.

Desde entonces se comenzó a generar un ambiente nacional e internacional favorable a las ONG's tendiente a fortalecer y apoyar el crecimiento de estas organizaciones, las cuales pueden planificar y ejecutar programas sociales con dos concepciones: una fundamentalmente asistencialista dirigidas a disminuir los efectos del impacto de las políticas de ajuste y, otra de tendencia alternativa orientada a contribuir a la organización y fortalecimiento de actores que puedan incidir en las políticas públicas.

3.2.3 Emprendimiento Social y Comercial:

En la actualidad, las empresas promueven una clase de iniciativas además de las corporativas que surgen del reclamo de la sociedad para que asuman un papel más responsable con su entorno: la iniciativa social.

La iniciativa social para el emprendedor comercial es una oportunidad para el emprendimiento social ya que si las empresas pueden identificar o atar su marca o producto con causas que favorecen a los consumidores genera una mayor lealtad hacia lo que ofrece debido a la confianza que generará entre los ciudadanos, lo que generará ventajas competitivas debido a la construcción de vínculos e innovación empresarial.

La innovación empresarial puede surgir de factores externos e internos, entendiéndose en este sentido los emprendedores corporativos e intraemprendedores, factores de cambio interno dentro de las organizaciones a través de la innovación y creatividad dentro de las empresas.

Siendo Opción Venezuela una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción del emprendimiento, puede realizar acciones para el intraemprendimiento dentro de su ONG de manera de generar estrategias de sostenibilidad que permita evitar pérdidas y recuperación de fondos, de manera de posicionarse en el mercado, establecer asociaciones y retener y crear planes de desarrollo para su personal.

Con el auge del emprendimiento, los planes de negocio se han convertido en un instrumento fundamental a la hora de plantear las iniciativas de innovación y creación de empresa. Cuando un emprendedor se plantea una idea por primera vez, no siempre visualiza claramente la forma de hacerlo tangible, de encontrarlo rentable, ya sea en el

corto, mediano o en el largo plazo. Así como de saber cuánto dinero requiere para iniciar su idea, de donde obtendrá ese dinero y sobre todo a quiénes debe dirigir su innovación. Ahí surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, un modelo, es decir, un plan de negocios. Para ello, es necesario tomar en consideración elementos diferenciadores que te provean de la mayor información para establecer el modelo de negocio.

Por lo que es necesario comprender los términos que permiten establecer un modelo de negocio. Mintzberg (1997) definió la estrategia como “El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p174). Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

La planeación o planificación estratégica es un proceso de análisis permanente mediante el cual se establecen un conjunto de objetivos coherentes y prioritarios a ser abordados por una organización a través de los medios más apropiados y las líneas de acción para alcanzarlos, todo en medio de un entorno cambiante con el que interactúa y se relaciona influenciando y determinando la supervivencia de la organización.

Para Kotler (1997) La planeación estratégica es “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del entorno” (p59). Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus

posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los recursos disponibles en los puntos críticos.

En tal sentido, se generan herramientas para el logro de este modelo de negocio tomando en cuenta el manejo de las relaciones de la propia organización con su entorno, a través un análisis el cual dará una perspectiva del pronóstico político, económico, social, tecnológico y humano. Esta herramienta se define como Análisis Pestel.

3.2.4 Análisis del entorno

3.2.4.1 Análisis de la situación

Siguiendo a Daft (2004), el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es muy importante su estudio ya que ayuda a comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores y permite, de esta manera, tomar una actitud proactiva para adelantarse a lo que va a suceder. También sirve para apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales en el establecimiento de estrategias y políticas y en el diseño de las estructuras internas, viendo cómo responde la organización ante los cambios. El entorno puede a su vez subdividirse en macro y microentorno.

3.2.4.2 Análisis del macroentorno

3.2.4.2.1 Análisis PESTEL

El macroentorno o ambiente general es aquel que afecta a todas las organizaciones

y que este fuera de control del sistema organizacional pero que influye en mayor o en menor medida en su desempeño. Incluye los aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, culturales, naturales, etc. Estas fuerzas dan origen a oportunidades y amenazas para las empresas. Cabe destacar que estos factores no son independientes entre sí, sino que muchos están relacionados. Además, los cambios en el macroentorno pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas que se expondrán en el modelo de Porter ya que afectan el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones alterando en consecuencia su relativa solidez y, con ello, el atractivo de una industria.

Para analizar el macroentorno se realizará un Análisis PESTEL, abreviatura de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

- Factores políticos y legales

En la actualidad, los factores políticos y legales han pasado a ser el primer plano de importancia en nuestro país. Entre los más importantes se pueden destacar:

- Gobierno inestable
- Barreras al comercio exterior y respuestas de los otros países
- Alto riesgo país
- Manipulación de las estadísticas
- Sistema tributario

- Factores económicos

Las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía y esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento.

Actualmente existe una crisis financiera mundial que afectó a todos y generó grandes tasas de interés que dificultan la inversión

- Factores sociales y culturales

Una tendencia mundial que ya se está dando hace algunos años y que probablemente dure muchos años más, es identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las tendencias de estilo de vida, demografía, opinión y actitud del consumidor, el punto de vista de los medios, cambios de leyes que afecten factores sociales, imagen de la marca, modelos a seguir, grandes eventos e influencias sociales, publicidad y relaciones públicas.

- Factores tecnológicos

Este punto es de gran importancia ya que en la actualidad en mundo de la tecnología avanza a gran escala y es necesario visualizar los sistemas de información y comunicación que se manejan, el potencial de innovación, accesos, patentes y asuntos de propiedad intelectual.

3.2.4.2.2 Modelo Lean Canvas

Adicionalmente Ferreira (2015) nos indica que el modelo Lean Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de

un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha.

Business Model Canvas, la sencilla y visual herramienta que permite diseñar, reflexionar y mejorar sobre algunos de los aspectos más relevantes para la puesta en marcha de un negocio. Según Osterwalder y Pigneur, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio canvas comprende nueve módulos en los cuales se puede visualizar elementos claves de una empresa por medio del canvas (lienzo), el cual es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio.

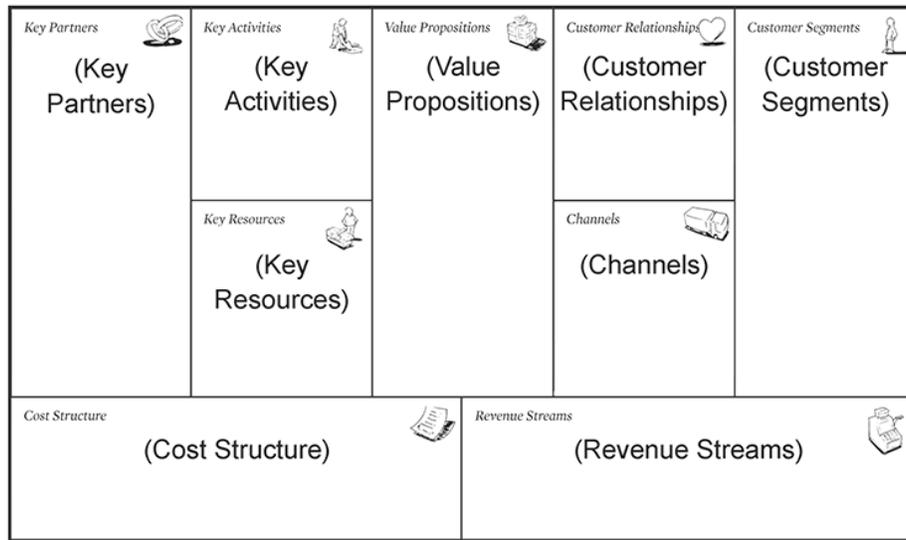


Ilustración 1: Lienzo de modelo de negocio.

Fuente: Business model generation de Osterwalder & Pigneur

Los nueve módulos del modelo se definen brevemente a continuación:

- A. Segmentos de mercado: se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

- B. Propuestas de valor: Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.
- C. Canales: explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales tienen cinco fases distintas (información, evaluación, compra, entrega y posventa) aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.
- D. Relaciones con los clientes: describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada y pueden estar basadas en:
- Captación de clientes.
 - Fidelización de clientes.
 - Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- E. Fuentes de ingresos: Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:
- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de

clientes

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

F. Recursos claves: Son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

G. Actividades claves: las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

H. Asociaciones claves: la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

I. Estructura de costos: los principales costos en los que se incurre al

trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Usualmente el modelo de negocio canvas es utilizado para para ONG o empresas en plano proceso de crecimiento. Sin embargo, los modelos de negocio se pueden aplicar a empresas ya establecidas en el mercado esto se debe a que el entorno es tan dinámico que exige empresas en constante desarrollo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño y tipo de investigación

4.1.1. Tipo de Investigación según su finalidad:

En el proceso de desarrollo de un proyecto de investigación, la base fundamental del mismo es el tipo de investigación que se escoja, pues de esta depende la estrategia de investigación. Para ello existen diversos tipos de estudio.

Para Hernández (2000) la investigación aplicada, “se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que además permite desarrollar la creatividad e innovar”.

Partiendo del planteamiento de problema mencionado anteriormente se considera que este proyecto se generó bajo la modalidad de Investigación Desarrollo, según Moreno (1987) la investigación desarrollo “tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica, como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (p. 37).

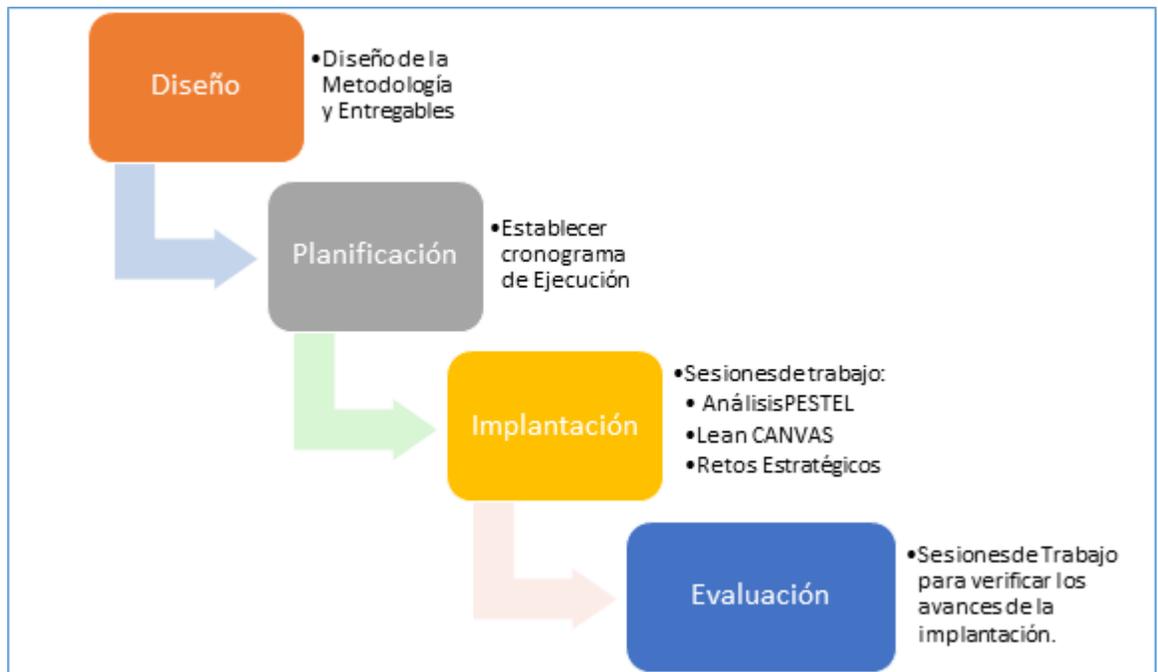
De allí que la investigación básica incorpora la aportación de los elementos teóricos al conocimiento científico y la investigación desarrollo utiliza estos resultados más lo de la investigación aplicada, para corroborar la teoría en el campo, obteniéndose así derivar de la teoría existente nuevos elementos para innovar métodos o programas de acción. Sus fases son:

A. Diseño: en nuevos productos y servicios de una organización, los cuales

deben enfocar sus esfuerzos y sus recursos en las estrategias mencionadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

- B. Planificación: consiste en explicar con detalle las características de los nuevos materiales, métodos o programas de acción de acuerdo a su dimensión.
- C. Implantación: se refiere a nuevos diseños organizacionales que están orientados a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Están dispuestas a anticiparse a los sucesos imprevistos y a tomar la incertidumbre como una oportunidad de aprendizaje.
- D. Evaluación: consiste en valorar el entorno actual de impresión del sistema cliente y comprender sus procesos empresariales con el análisis de datos.

El problema definido se describe en términos de necesidad, en esta descripción, se desecha cualquier solución preconcebida, se definen intereses, se jerarquizan prioridades y se determinan las condiciones sobre las cuales va a descansar el diseño o modelo. Al ser un estudio de investigación y desarrollo, es necesario vincularlo con las características de este tipo de investigación aplicada.



Cuadro N° 2: Plan de trabajo por fases.

4.1.2. Según la fuente de datos:

Para este proyecto la información ha sido recabada de los propios colaboradores y de ninguna otra fuente y los resultados obtenidos están directamente relacionados con el objetivo de estudio previamente establecido. Según Rojas (2002) la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia” (p.57).

4.1.3. Por el momento en que se recogen los datos:

Hernández, Fernández y Baptista (2003) caracterizan este tipo de investigación como el dado por “la relación de un conjunto de variables en un punto en el tiempo” (p.191). Por lo cual, es de tipo transversal ya que el estudio se circunscribe en un momento puntual.

4.2 Población y muestra

Según Tamayo y Tamayo (1999), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen unas características comunes las cuales se estudian para dar origen a los datos de la investigación” (p. 114). Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros. Se tomó como población los colaboradores que pertenecen a la ONG Opción Venezuela.

En el presente proyecto, la selección de la muestra la definimos según Arias (1998) como un Muestreo No Probabilístico, intencional, ya que “la escogencia de los elementos fue realizada con base a un criterio, no fue al azar, ni de forma fortuita, sino que se analizó detenidamente la muestra” (p.49). En este caso estará conformada por la totalidad de los miembros de la organización cinco (5) señalado a continuación:

Un (01) Presidente.

Dos (02) Coordinador de Proyectos.

Un (01) Coordinador Educativo.

Un (01) Coordinador Administrativo.

4.3 Técnicas e instrumentos

Este proyecto se fundamenta en la formulación de plan, cuyo objetivo es dar respuesta a una necesidad planteada por la organización en base a un diagnóstico previo. Esta modalidad responde a una metodología específica y se describe en las siguientes etapas:

4.3.1 Instrumentos de recolección de datos

4.3.1.1 Análisis Pestel:

Análisis de Factores

FACTORES POLÍTICOS				
	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES ECONÓMICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES SOCIOCULTURALES				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES TECNOLÓGICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES ECOLÓGICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES LEGALES				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

Definición del entorno actual de OV.

MAYOR IMPACTO	MENOR IMPACTO

4.3.1.2 Diseño de Sostenibilidad Operativa:

OBJETIVO: Transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de los siguientes aspectos:	
ASPECTOS	RESPUESTAS
• ¿Quiénes son de verdad?	
• ¿En que utilizan el tiempo?	
• ¿Quiénes son sus amigos?	
• ¿Qué propuesta de valor esperan?	
• ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella?	
• ¿Qué relación están dispuestos a establecer?	
• ¿Qué es lo que los influencia?	
• ¿Qué dicen que guía su comportamiento?	

OBJETIVO: Transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de los siguientes aspectos:	
ASPECTOS	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que <i>realmente</i> guía su comportamiento? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A través de qué canales quieren operar? 	

¿Qué experimentos podemos realizar para validar cada uno de los bloques más críticos de nuestro modelo de negocio?

<p>PRUEBA DE CLIENTES</p> <p>¿Cómo saber si he elegido bien a mi cliente? O mejor aún ¿Cómo saber si ese cliente que he elegido es un Early Adopter?</p>	
<p>PRUEBA DE PROPOSICIÓN DE VALOR</p> <p>Es importante poder desarrollar un prototipo que permita presentar la propuesta de valor que queremos ofrecer.</p>	
<p>PRUEBA DE MERCADO.</p> <p>¿Alguien pagará por tu idea?</p>	

Matriz de ERIC

ELIMINAR	INCREMENTAR
REDUCIR	CREAR

Matriz de identificación de iniciativas

CARACTERÍSTICAS	INICIATIVAS
<p>FOCO:</p> <p>Debe ser una estrategia encaminada a conseguir un objetivo concreto. No es bueno dispersarse en los objetivos, “quien mucho abarca poco aprieta”. Hay que enfocar nuestro producto o servicio, a un objetivo y modificar la estrategia cuando sea necesario, pero teniendo clara la meta a la que queremos llegar.</p>	
<p>DIVERGENCIA:</p> <p>Seguir una estrategia divergente nos permite diferenciarnos de la competencia. Si hacemos lo que otros hacen terminaremos inmersos en la batalla de los precios, estaremos en un océano rojo de competencia y márgenes escasos. Por tanto, la divergencia nos lleva a buscar oportunidades que están todavía sin explorar.</p>	
<p>MENSAJE CONTUNDENTE:</p> <p>Si tenemos claro qué queremos hacer, nuestro mensaje será claro. Si no tenemos claro que queremos hacer, no podremos establecer estrategias para conseguirlo y comunicar nuestra visión será difícil.</p>	

4.3.1.3 Establecimiento de Retos Estratégicos:

OVF005: Retos Estratégicos					
Reto Estratégico	Acciones	Responsable	Tiempo	Indicador (KPI)	Meta/ Frecuencia de Revisión
			Corto: 0-6 meses Mediano: > 6 meses Largo: >12 meses		
Maximizar la sostenibilidad financiera					

Optimizar el proyecto Opción Emprender					
Promocionar servicios de asesorías					
Maximizar el crecimiento y marca					
incrementar la captación de nuevos clientes					
Retener y Mantener el talento humano					

Reto Estratégico: Las estrategias presentadas en esta plantilla son sugerencias por parte de los consultores, pueden ser modificadas y agregar las iniciativas creadas durante las sesiones de trabajo.

Acciones: Escribir las acciones que llevarán al cumplimiento de la estrategia

Responsable: Escribir la persona responsable de cada acción.

Tiempo: Elegir entre Corto: 0-6 meses Mediano: > 6 meses y Largo: >12 meses para el cumplimiento de las acciones. Escribir la fecha de culminación que se estima culminar la acción ó actividad planteada.

Indicador (KPI): Describir cómo será medida la acción planteada, en caso de que aplique.

Meta/ Frecuencia de Revisión: Se debe especificar la frecuencia de la medición del indicador o de los resultados esperados (Mensual, Trimestral, Semestral, Anual u otro).

4.4 Procedimiento para la realización de la intervención:

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos mencionados con anterioridad, se diseñó un plan de sostenibilidad que permitió alcanzar el objetivo final de la investigación y se encuentra resumido de la siguiente manera:

A. Análisis PESTEL.

a. Guía del Facilitador

b. Guía del Participante

B. Diseño de una iniciativa de sostenibilidad.

a. Guía del Facilitador

b. Guía del Participante

C. Establecimiento de Retos estratégicos

D. Seguimiento de Compromisos

4.5 Operacionalización de variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
<p>Formular un plan de sostenibilidad para Opción Venezuela mediante el emprendimiento de acciones diversificadas que agreguen valor a las necesidades específicas de sus clientes potenciales.</p>	<p>Aplicar una metodología de análisis de entorno de la organización.</p>	<p>Entorno: Siguiendo a Daft (2004), el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es muy importante su estudio ya que ayuda a comprender y apreciar el impacto de los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores y permite, de esta manera, tomar una actitud proactiva para adelantarse a lo que va a suceder.</p>	<p>Político: se refiere al análisis de cómo se relaciona la organización con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de lobby por parte de las empresas y consumidores.</p> <p>Económico: Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de la estrategia.</p> <p>Sociales: reflexionar sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual.</p>	<p>Categorías descriptoras de Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Análisis Pestel: Herramienta diseñada para analizar el entorno actual en cuanto a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y humanos.</p>	<p>La aplicación de esta herramienta se realizará a través de la Guía para Análisis Pestel Sesión de Grupo</p>

			<p>Tecnológicos: orientado a como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo, es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar.</p> <p>Humanos: pensar en el aquí y ahora del recurso humano que labora en la organización y el impacto que tiene su gestión en el cumplimiento de los objetivos planteados.</p>			
	Diseñar una estructura desagregada de trabajo que contribuya a la sostenibilidad operativa de la organización.	<p>Sostenibilidad Operativa:</p> <p>Esta variable fue consensuada junto con el cliente al momento de establecer los objetivos de cambio. En tal sentido, implica generar acciones de emprendimiento</p>	<p>Segmento de clientes: En el caso de los emprendedores es importante definir la figura de adoptarán en el mercado. Dirigirse al mercado de masas de primeras es muy peligroso. Siempre hay un perfil más dado a acoger su producto/servicio antes que los demás, sus visionarios.</p>	<p>Número de clientes potenciales.</p> <p>Número de Acciones dirigidas a captar la</p>	<p>Modelo Lean Canvas:</p> <p>A través de una sesión de grupo utilizando la herramienta LEAN CANVAS se realizará el diseño de un modelo que</p>	<p>La aplicación de esta herramienta se realizará a través de la “Guía para LEAN CANVAS” Sesión de Grupo</p>

		<p>diversificadas que agreguen valor a las necesidades específicas de clientes potenciales y que contribuyan a la sostenibilidad operativa futura de la organización.</p>	<p>Relaciones con clientes se convierte en ventaja especial única: Es el bloque más difícil de definir al principio. Es algo que se adquiere con el tiempo.</p> <p>Actividades claves se convierte en solución: Deben reflexionar sobre cómo van a resolver el problema de su cliente.</p> <p>Recursos claves: se convierten en métricas claves por lo que se definirán los indicadores para la toma de decisiones. Es importante que los definan bien para saber si deben descartar o perseverar.</p>	<p>atención de sus clientes.</p> <p>Número de Indicadores de toma decisiones.</p>	<p>permita que Opción Venezuela genere fondos para cubrir y ampliar sus proyectos sociales.</p>	
	<p>Generar un procedimiento para la ejecución de la estrategia que involucre acciones, tiempos de ejecución, responsables</p>	<p>Plan estratégico: Es un plan de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propondrán conseguirlo. Esta programación se plasma en un</p>	<p>Planificación del cambio: implica acentuar la dirección deseada a los cambios que acontecen a diario.</p> <p>Involucrar a todos los actores de la organización: es necesario que todos trabajen en la consecución de los objetivos de la organización.</p>	<p>Grado de participación de la situación.</p> <p>Grado de compromiso de los miembros de la organización.</p>	<p>Plan Estratégico: Sesión de grupo para establecer acciones, tiempos de ejecución, responsables e indicadores</p>	<p>La aplicación de este método se realizará a través de la "Guía para Retos Estratégicos". Sesión de Grupo</p>

	e indicadores que permitan responder a los retos estratégicos	documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que orientará la eficiente gestión.	Establecer planes: los mismos deben ser acotados en el tiempo y espacio para no dispersar los esfuerzos en metas imposibles de cumplir que no tienen plazos establecidos	Cantidad de retos estratégicos. Nivel de Seguimiento de compromisos.	que permitan responder a los siguientes retos estratégicos propuestos	
--	---------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En función a la fase metodológica indicada anteriormente se desarrolló un plan para la formulación del plan de sostenibilidad de la ONG Opción Venezuela que permitiese abarcar en gran medida sus carencias como organización y se presentará de la siguiente manera:

5.1Diseño: Para el diseño de las técnicas se tomó en cuenta los resultados del diagnóstico de las necesidades de la organización y se basaron en un conjunto de actividades para generar ideas creativas con el fin de establecer los componentes requeridos para la fase de ejecución. En este punto se tomó en consideración las etapas de la investigación desarrollo para dicha ejecución. Entre ellas tendremos:

5.1.1 Análisis Pestel:

Herramienta diseñada para analizar el entorno actual en cuanto a la factibilidad de los diferentes elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y humanos que permitirá identificar la ubicación de la organización frente a los escenarios en Venezuela que determinarán la estrategia. La aplicación de esta herramienta se realizará a través de la “Guía para ANÁLISIS PESTEL”.

- 1. Objetivo:** Identificar el entorno actual venezolano en el que se desempeña Opción Venezuela en la actualidad mediante sesiones de trabajo.
- 2. Resultados Esperados:** Documentos Descriptivos del entorno actual de Opción Venezuela en cuanto a las áreas evaluadas por PESTEL e identificar las situaciones de mayor y menor impacto para la organización.

5.1.2 Diseño de Sostenibilidad operativa

A través de una sesión de grupo utilizando la herramienta LEAN CANVAS se realizará el diseño de un modelo que permitirá que Opción Venezuela genere fondos para cubrir y ampliar sus proyectos sociales. La aplicación de esta herramienta se realizará a través de la “Guía para LEAN CANVAS”

- 1. Objetivo:** Identificar iniciativas para generar sostenibilidad a Opción Venezuela diseñando una iniciativa a través de la metodología Lean Canvas.
- 2. Resultados Esperados:** Informe con características, fortalezas y debilidades de la organización e iniciativas para la sostenibilidad operativa.

5.1.3 Retos Estratégicos:

Sesión de grupo para establecer acciones, tiempos de ejecución, responsables e indicadores que permitan responder a los siguientes retos estratégicos: Maximizar la sostenibilidad financiera, Optimizar el proyecto Opción Emprender, Promocionar servicios de asesorías, Maximizar el crecimiento y marca, incrementar la captación de nuevos clientes, y Retener y Mantener el talento humano o cualquier iniciativa que haya sido identificada en las sesiones de trabajo. La aplicación de este método se realizará a través de la “Guía para Retos Estratégicos”.

- 1. Objetivo:** Definir objetivos, actividades, responsables y tiempos para el cumplimiento de los retos estratégicos para la sostenibilidad de Opción Venezuela.
- 2. Resultados Esperados:** Plan Estratégico con objetivos, políticas de trabajo, acciones e indicadores de la Organización.

5.2 Planificación: en esta fase es necesario manejar cada uno de los elementos que intervienen en la ejecución del proyecto, desde el diseño de la propuesta hasta la validación de la misma con la descripción del paso a paso. Tomando en consideración la conceptualización del proyecto para generar ideas de innovación sobre el producto o servicio, analizar la experticia e ideas creativas para abordar la temática para atender la necesidad diagnosticada. Durante esta etapa Opción Venezuela deberá realizar un cronograma de las actividades descritas en esta metodología de manera semanal según disponibilidad.

5.3 Implantación: En esta fase se pondrá en marcha el proyecto aplicando la metodología descrita en los productos entregables realizada por los colaboradores de la organización en función de los tiempos establecidos en el cronograma y las especificaciones. A través de la siguiente estructura desagregada de trabajo se puede verificar el objetivo, el proceso y el resultado de la implementación:



Figura 1: Estructura Desagregada de Trabajo de la Implantación del Proyecto

5.3.1 Descripción y Presentación de los productos y/o servicios (Entregables):

a) Guía del Facilitador:

Para cada sesión se desarrollará una guía teórica/práctica que contiene todo el material necesario para la facilitación de las sesiones.

b) Guía del participante:

Esta guía contiene todo el material teórico/practico necesario para participar en las sesiones y ejecutar las actividades.

c) Evaluación de las sesiones: en ello se medirá el nivel de satisfacción de los participantes con relación al contenido, creatividad, contribución personal y percepción del grupo, así como también evaluar con criterios de suficiencia establecidos las sesiones de trabajo por el líder de la actividad.

d) Seguimiento a los Compromisos: herramienta que permite realizar seguimiento

al resultado del proyecto.

Antes de finalizar el tema de la implantación, hay dos aspectos que merecen mencionarse. El primero es la importancia de colocar gente adecuada en los puestos adecuados. El segundo, es que la línea entre el diseño y la implantación deben estar alineados y trabajarse correctamente. Los dos procesos son inseparables y mientras más pronto se convierta la implantación en una preocupación del diseño se tendrá un mejor resultado.

Costos y Riesgos del Rediseño

Estos costos están presentes y deben tomarse en cuenta al momento de redefinir alguna estrategia o algún proceso:

- Variaciones: Las reorganizaciones trastornan el flujo normal de los negocios. Las relaciones establecidas con los clientes y aliados estratégicos tal vez se perjudiquen mientras que el personal, los procesos comerciales y la estrategia se reacomodan
- El estrés: al realizar estas transformaciones se tiende a generar tensión en el personal. A la gente le preocupa perder su estabilidad, sus relaciones de trabajo, aspiraciones profesionales y hasta la rutina.
- La desconfianza: No es fácil manejar cambios en el mundo laboral y normalmente al principio no se sienten seguros de que la nueva forma de operar sea la más exitosa.

- Liderazgo: La manera de operar una organización viene dada por sus líderes que deben tener su mayor atención y foco en el diseño de un modelo de negocio que garantice el mejor desempeño de la organización.

5.4 Evaluación: Esta etapa permite verificar el desarrollo de las actividades, medir los resultados, evaluar el proceso y realizar los correctivos en caso de ser necesario para que el proyecto tenga el impacto social esperado. La evaluación se realizó a través de la metodología de Seguimiento de Compromisos adquiridos donde se evalúa el avance de las iniciativas o retos estratégicos formulados.

5.5.1 Seguimiento de Compromisos

- 1. Objetivo:** Evaluar el avance mensual de los compromisos adquiridos durante las sesiones de trabajo del programa y discutir los resultados.
- 2. Resultados Esperados:** Llevar a cabo las acciones para el logro de los compromisos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo entre los meses noviembre 2016 y enero de 2017 a partir del establecimiento de objetivos enfocados en que Opción Venezuela pueda seguir brindando acciones sociales que impacte positiva y significativamente a los jóvenes venezolanos y sociedad en general.

El estudio de factibilidad del proyecto para la sostenibilidad operativa de Opción Venezuela demuestra que con una metodología establecida de manera secuencial para la administración del cambio se pueden originar nuevas iniciativas con la participación de todos los colaboradores sin afectar la filosofía de una Organización No Gubernamental.

6.2 RECOMENDACIONES

- Utilizar la secuencia cronológica descrita en la metodología debido a que la información resultante de las sesiones de trabajo son insumos para las siguientes.
- Establecer un cronograma para las sesiones de trabajo y seguimiento con una frecuencia razonable para las agendas de todos los miembros de la organización.
- Delegar responsabilidades como líderes de las sesiones de trabajo a distintos colaboradores para que la participación sea activa dentro del cambio y de esta manera
- El líder de la actividad debe tener información clara acerca del objetivo de cada sesión, así como conocimiento de las guías del facilitador y participante, formularios antes de la sesión.
- Poseer todos los materiales y la información necesaria antes del inicio de las sesiones de trabajo para evitar interrupciones.

- Durante la implantación se pueden generar reglas o políticas para las reuniones que se decidan en el grupo participante, tomando en cuenta que las sesiones de trabajo están diseñadas para generar ideas creativas y la participación de todos los miembros de la organización es importante.

6.3 REFERENCIAS

Arias, F. (1998). *Tesis & proyectos de investigación*. Caracas: Episteme.

Bresser, Luiz y Nuria Cunill (1998). *Entre el estado y el mercado, lo público no estatal*. En *Lo Público no Estatal en la reforma del Estado*. Editores Bresser P. Luiz C. y Nuria Cunill Grau. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD. Buenos Aires.

Bozeman, B. (1998). *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un Puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Cernea, M. (1992). *Organizaciones No-Gubernamentales y Desarrollo Local, selección de documentos*. CLAD, Vol. 9, No.1, junio. Caracas.

Covarrubias, F. (1992). *Ampliando el concepto de lo no gubernamental*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD. Vol 9, N°1. Junio. Caracas.

DAFT, R. (2004). *“Administración”*, 6ta edición. México: Ed Thomson.

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Cooperativismo y Desarrollo. Argentina.

Granell, E. (1997). *El Perfil del Gerente Social*. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social.

Hall, R. (1980). *Organizaciones. Estructuras y Procesos*. México: Prentice Hall.

Hernández, C. (2000). *Planificación y Programación* (6ª ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hernández, Fernández y Baptista (2003). *TIPOS DE INVESTIGACION* McGraw Hill. México.

Hernández, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc GrawHill Interamericana, México.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2004). *Dirección de la Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*. 7ma Edición.

Lavadenz Mantilla, F. (1992). *Las organizaciones No Gubernamentales y los Sistema Locales de Salud. Selección de documentos*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD. Vol. 9. N°1. Caracas. Junio.

MINTZBERG, H. Y OTROS. (1997). *Planificación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

Morales, C. (1998). *Suministro de servicio sociales a través de organizaciones públicas no estatales*. En *Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Editores Bresser Pereira, Luiz y Nuria Cunill Grau. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD. Argentina.

Moreno, M. (1987). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. México: Editorial Progreso.

Osterwalder, A., Pigneur, Y (2010). *Business model generation*. Editorial Wiley .1 edición.

Pizano, G (2010). *Propuesta de proyecto factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI)*. Universidad Católica Andrés Bello.

Rojas, R (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés S.A de C.V.

Sabino, Carlos (1980). *El proceso de Investigación*. Editorial El Cid editor.

Tamayo y Tamayo (1999). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.

Universidad Simón Rodríguez (1980). *Alcances generales sobre técnicas andragógicas de aprendizaje*. Caracas: Autor.

Vargas, Mireya (1999), *Las organizaciones de Desarrollo y su acción social en Venezuela*. Alianza Social Venamcham. Caracas.

ANEXOS

Anexo 1: OVF001: Guía del Facilitador.

Guía del Facilitador

Análisis Pestel

OVF001

Instructivo al facilitador

EL ROL DEL FACILITADOR

Se entiende por facilitador el rol que desempeña una persona que canaliza las actividades con la finalidad de que los participantes adquieran los conocimientos necesarios acerca de un tópico especial.

Es importante que el facilitador tenga una buena apariencia personal, ser auténtico, inspirar confianza, respetuoso y mantener una actitud positiva, orientar a los participantes, comunicarse de la mejor manera e inspirar a los participantes en el desarrollo de la formación *(tomado del material de formación de facilitadores internos de ALR Consultoría Organizacional, año 2011)*.

Actuar como facilitador significa desempeñar roles múltiples, e implica:

- Poseer conocimiento del contenido.
- Comprender a las personas, sus necesidades y expectativas.
- Manejar grupos grandes y pequeños.
- Mostrar habilidades de facilitación.

FACILITAR UN PROCESO DE FORMACIÓN

El modelo a utilizar en las sesiones de trabajo, consta de cuatro fases o pasos, los cuales están compuestos de actividades básicas: preparación, apertura, desarrollo y cierre, con el objeto de hacer más efectiva la sesión. Cada fase debe trabajarse sobre las técnicas y estrategias para realizar análisis que serán desarrolladas en las próximas páginas de este manual, de tal manera que los participantes puedan estar involucrados en el proceso de planificación estratégica de la organización.

1. **Fase de preparación:** la sesión conlleva una etapa de planificación previa que implica diferentes aspectos logísticos que servirán como plataforma general para las otras fases del proceso.

Para la fase de preparación el facilitador debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Familiarizarse con el contenido de las lecturas y materiales de la sesión.
- Leer y analizar todo el material (presentación y manual del participante).
- Tomar notas sobre los aspectos esenciales.

- Revisar los recursos y materiales.
 - Comprobar el funcionamiento de los equipos audiovisuales.
 - Organizar el ambiente físico de la formación de acuerdo a las dinámicas a desarrollar.
2. **Fase de apertura:** el momento inicial de una sesión de trabajo es determinante para facilitar y garantizar su éxito. Durante esta fase el facilitador debe generar una atmosfera agradable, de confianza y participativa.

Es por ello que el facilitador y las actividades de apertura que se realicen, son fundamentales en el logro de los objetivos propuestos y en el cumplimiento del cronograma de la sesión de trabajo. Es necesario que el facilitador tome las siguientes recomendaciones:

- Asumir el papel del anfitrión.
 - Iniciar con una actividad o ejercicio rompe-hielo que libere las tensiones y dinamice al grupo. Estas actividades permiten que todos los participantes sean tomados en cuenta y se presenten.
 - Chequear las expectativas del grupo en cuanto a la sesión de trabajo.
 - Presentar y analizar los objetivos de la sesión y propiciar la discusión sobre los objetivos, se recomienda leer los mismos.
 - Presentar la metodología, informar a los participantes sobre el procedimiento a seguir para el desarrollo de los objetivos.
 - Establecer normas y reglas de la sesión en cuanto a la hora del descanso, hora de culminación, uso de teléfonos celulares, entre otras.
3. **Fase de desarrollo:** en esta fase se centra la atención del facilitador en la importancia de utilizar estrategias que le permitan involucrarlos en el procesamiento de información para alcanzar el dominio de los objetivos propuestos. Algunas estrategias que contribuyen a garantizar la aplicación son:
- Especificar con exactitud las habilidades y conceptos que se espera dominen los participantes.
 - Relacionar el contenido con ejemplos y vivencias que sean familiares para los participantes, usar analogías de experiencias pasadas.

- Usar la técnica de tormenta de ideas para facilitar la participación de las personas. Este método permite la libre expresión de las ideas de los participantes, con el propósito de producir el mayor número de opiniones y soluciones sobre algún tema de la formación.
- Formular preguntas, está demostrado que en las sesiones de trabajo efectivas la técnica de preguntas proporciona el intercambio de ideas e informaciones, que proporciona herramientas prácticas para promover el desarrollo de las capacidades intelectuales y el pensamiento crítico de los participantes.

La técnica de la pregunta se usa para los siguientes fines:

- Para iniciar la conversación.
- Estimular y fomentar el interés y la participación en el tema.
- Conseguir participación individual.
- Chequear conocimientos de los participantes.
- Llegar a conclusiones y acuerdos.

Existen diversos tipos de preguntas que son usadas para fomentar el proceso de formación y aprendizaje de los participantes, cada una de ellas tiene un fin, anexo te indicamos las que utilizaremos en estas sesiones y cuál es el uso que debe dárseles durante el mismo:

- Preguntas indagatorias: preguntas específicas que son usadas para descubrir e investigar el conocimiento del participante. Son preguntas orientadas a explorar posibles problemas y expectativas generales. Ejemplo: ¿Cuál es el principal rol de Opción Venezuela? ¿Qué tipo de actividades realiza Opción Venezuela actualmente?
- Preguntas aclaratorias: son preguntas dirigidas para que el participante ordene sus ideas y tome una decisión, diseñadas para aclarar su comprensión de las necesidades en cuanto al conocimiento. Ejemplo: Me gustaría resumir lo que me has dicho hasta ahora: ¿Quieres decir que Opción Venezuela puede desarrollar programas para obtener una mayor sostenibilidad en el tiempo?

- Preguntas reflexivas: son preguntas que se le realizan a los participantes para determinar efectos, sentimientos, deseos, que poseen con respecto a una situación o actividad. Ejemplo: ¿Qué significa Opción Venezuela para ustedes?
 - Preguntas de confirmación: son preguntas diseñadas para saber si el participante entendió el mensaje. Son preguntas que conllevan una respuesta: si o no. Ejemplo: ¿Puedes ver las ventajas de diversificar a Opción Venezuela?
 - Mostrar videos audiovisuales (previamente seleccionados), para analizar información a través de la discusión grupal y apoyar los temas expuestos en la sesión.
 - Brindar retroalimentación de la ejecución de las actividades del participante.
4. **Fase de cierre:** el cierre tiene como finalidad que el participante quede con una buena impresión de la sesión. Se relacionan los planteamientos, argumentos, ideas y los logros obtenidos; se chequea el nivel de satisfacción y se valida el nivel de logro de los objetivos planteados.

Algunas estrategias que contribuyen a garantizar el cierre de la formación son:

- Presentar un resumen de todos los puntos principales de la sesión de trabajo, haciendo énfasis en aquellos elementos claves, a los aspectos que representarán problemas y a las áreas de solución. Este resumen es adecuado para recapitular los puntos clave, relacionar los objetivos con las actividades y sintetizar los pasos presentados.
- Estimular la aplicación posterior en su rol, verificando con los participantes hasta qué punto la información y conocimientos impartidos pueden ser aplicados en el desempeño de sus funciones, señalando la importancia y las ventajas de la formación.
- Evaluar la sesión, detectando las fortalezas y áreas de mejora que requieren ser reforzadas para próximas sesiones. El participante tendrá la oportunidad de comunicar su apreciación sobre el proceso a través de la retroalimentación oral y tiene como objetivo recoger información sobre los aspectos de la sesión como: los materiales, logro de los objetivos y claridad de la sesión de trabajo.

Sesiones de Trabajo

INTRODUCCIÓN

La sesión de trabajo está enfocada en quienes a diario trabajan conjuntamente para el logro de los objetivos estratégicos de Opción Venezuela; en este sentido es importante que se genere sesiones de trabajo para optimizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo y así tener un mayor impacto en sus clientes potenciales y atender un nicho de mercado interesante.

PERFIL GENERAL DE LOS PARTICIPANTES:

Esta sesión de trabajo está dirigida a todos los miembros de la organización, que tengan impacto en el funcionamiento continuo de la organización.

FACILITADORES:

Consultores externos o uno de los integrantes del equipo.

DURACIÓN:

Esta sesión tiene una duración de 8 horas, que serán distribuidas en dos (2) sesiones de trabajo de 4 horas cada una, de forma presencial.

PROPÓSITO:

Identificar el entorno actual venezolano en el que se desempeña Opción Venezuela.

Sesión I

Análisis de Factores

Metodología:

Explicar ¿Qué es el Análisis Pestel y para qué lo utilizamos? En este caso, es para revisar el contexto o entorno en el cual se va a mover mi futura acción estratégica. La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor. Es importante detallar cada uno de los elementos identificados.

Etapas:

Para ello, en conjunto tendrán que listar esos factores en una tabla (OVF002.1) y analizar el impacto, la probabilidad de ocurrencia y el tiempo de esos hechos y le ponderarían un valor del 1 al 3. Siendo el uno (1) el menor valor y el tres (3) el mayor valor.

Factores Políticos: Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

- Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones.

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
- La política fiscal de los diferentes países
- Las modificaciones en los tratados comerciales
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

Factores Económicos. Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno.
- Los tipos de interés.
- La inflación y los niveles de renta.
- La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios.
- Los factores macroeconómicos propios de cada país.
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- La tasa de desempleo.

Factores Socioculturales: En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.
- Cambios en el nivel de ingresos.
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.

Factores Tecnológicos: Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre todo de aquellos factores que más nos pueden afectar. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC.
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.
- Nuevas formas de producción y distribución.
- Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.

Factores Ecológicos: Estos factores puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- Leyes de protección medioambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
- Preocupación por el calentamiento global.
- Concienciación social ecológica actual y futura.
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

Factores Legales: Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio

internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Debemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

- Licencias.
- Leyes sobre el nuestro sector productivo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Sectores protegidos o regulados.

Sesión II

Definir el entorno actual de Opción Venezuela

Metodología:

En esta sesión es importante retomar lo realizado en la sesión I, ya que se hará un listado con cada uno de los factores encontrados con su respectiva puntuación. Para ello, se escogerá a un participante del grupo que se encargará de transcribir la información, utilizando material como papel bond u hojas blancas para una mayor observación (ver modelo de plantilla). En este paso, se indicará aquellos factores que impactan en mayor medida a la organización para así poder analizarlos y definir cuál es la situación actual de la ONG y hacia dónde estarán orientadas nuestras acciones estratégicas en un futuro.

Etapas:

- Escribir en la plantilla indicada los factores de mayor y menor impacto (OVF002.2)
- Categorizar los factores de mayor impacto.
- Realizar análisis de cada uno de ellos.
- Realizar un documento programático para responder a los desafíos del entorno, tomando en consideración los resultados de dicho análisis e incorporando cada una de las plantillas utilizadas.

Guía del Participante Análisis Pestel

OVF002

SESIÓN I

OVF002.1

Análisis de Factores

FACTORES POLÍTICOS				
	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES ECONÓMICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES ECONÓMICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES SOCIOCULTURALES				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES TECNOLÓGICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES TECNOLÓGICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES ECOLÓGICOS				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES LEGALES				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

FACTORES LEGALES				
FACTORES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIEMPO	VALOR

SESIÓN II

OVF002.2

Definición del entorno actual de OV.

MAYOR IMPACTO	MENOR IMPACTO

Anexo 3: OVF007: Evaluación de las Sesiones de Trabajo.

OVF007: Evaluación de las Sesiones de Trabajo		
Nombre del Organizador de la Sesión:		Fecha:
Nombre de la Sesión:		

1. Por favor seleccione una sola respuesta para cada enunciado

	<i>Completamente en Desacuerdo (A)</i>	<i>En Desacuerdo (B)</i>	<i>De Acuerdo (C)</i>	<i>Completamente de Acuerdo (D)</i>
Me sentí involucrado en el grupo durante toda la sesión de trabajo	1	2	3	4
Me sentí involucrado en el grupo durante toda la sesión de trabajo	1	2	3	4
Me sentí libre de sugerir cualquier cosa, sin importar si tenía relación o no con el tema de la sesión	1	2	3	4
Fui muy creativo	1	2	3	4
Se dio mucho valor a mis ideas	1	2	3	4
Las buenas ideas fueron aplicadas en forma muy efectiva	1	2	3	4

2. ¿El propósito de la reunión fue claro?
Si No
3. ¿Fue alcanzado el objetivo de la reunión?
Si No
4. ¿Los Planes de Acción fueron claramente establecidos y asignados?
Si No

Anexo 4: OVF008: Evaluación de los Criterios de Suficiencia de las Sesiones de Trabajo.

OVF008: Evaluación de los Criterios de Suficiencia de las Sesiones de Trabajo.

a) Evaluación de las Sesiones de Trabajo

Calcula el % ponderado de cada enunciado del formulario OVF007 de la siguiente manera:

- 1- Suma la cantidad de veces que respondieron en cada número de la escala del 1 al 4 de cada enunciado y multiplícalas por el número de la escala. Por ejemplo: si 5 personas respondieron a la escala 2 entonces debes multiplicar $5 \times 2 = 10$ y registrarlo en la tabla.
- 2- Suma la puntuación total por cada enunciado (A)
- 3- Multiplica la cantidad de puntuación posible por cada enunciado. Por ejemplo: si son 5 personas en la sesión de trabajo son 5×4 (Número máximo en la escala) =20 (B)
- 4- Suma el puntaje total de cada frecuencia al final de la tabla (C) y súmalos (D) $D = \underline{\hspace{2cm}}$
- 5- Multiplica el número de participantes $\times 4 \times 5$ (E) $E = \underline{\hspace{2cm}}$
- 6- Divide $D/E \times 100$ y este es el porcentaje de la Evaluación de las sesiones de trabajo.
- 7- Comparar el resultado con la tabla de Rangos.

	<i>Frecuencia de 1 (x 1)</i>	<i>Frecuencia de 2 (x 2)</i>	<i>Frecuencia de 3 (x 3)</i>	<i>Frecuencia de 4 (x 4)</i>	<i>Suma de cada enunciado (A)</i>	<i>%Ponderado de cada enunciado (A/B) x 100</i>
Me sentí involucrado en el grupo durante toda la sesión de trabajo						
Me sentí libre de sugerir cualquier cosa, sin importar si tenía relación o no con el tema de la sesión.						
Fui muy creativo.						

	<i>Frecuencia de 1 (x 1)</i>	<i>Frecuencia de 2 (x 2)</i>	<i>Frecuencia de 3 (x 3)</i>	<i>Frecuencia de 4 (x 4)</i>	<i>Suma de cada enunciado (A)</i>	<i>%Ponderado de cada enunciado (A/B) x 100</i>
Se dio mucho valor a mis ideas.						
Las buenas ideas fueron aplicadas en forma efectiva.						
Suma Total de Cada Frecuencia						Suma del Puntaje Total (D)

D/ E x 100 = _____ % de Efectividad de la Sesión de Trabajo.

Porcentaje (%)	Rango	Si el Porcentaje(%) es mayor a 75% representa un rango favorable para las sesiones de trabajo, lo que resulta en que fue generada una percepción positiva con respecto a la generación de ideas creativas durante la sesión de trabajo.
0-25	Desfavorable	
26-50	Regular	
51-75	Bueno	
76-100	Favorable	

8- Se debe evaluar la cantidad de respuestas positivas (Si) de las preguntas 2, 3 y 4 del formulario de evaluación y verificar que los participantes de la sesión hayan tenido el objetivo claro de la reunión, así como también perciban que existen compromisos adquiridos. Mayor cantidad de "si" como respuestas indica una percepción favorable por parte de los participantes.

b) Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Todos los formatos fueron debidamente diligenciados de las guías de los participantes?
2. ¿Todos los compromisos adquiridos tienen responsable, fecha y acciones definidas claramente?

Las respuestas de estas interrogantes deben ser afirmativas para que el objetivo de las sesiones haya sido cumplido y se generen los resultados esperados descritos en la metodología.

Anexo 5: OVF003: Guía del Facilitador.

Guía del Facilitador

Diseño de Sostenibilidad operativa

(Estructura Desagregada de Trabajo)

OVF003

INSTRUCTIVO AL FACILITADOR

EL ROL DEL FACILITADOR

Se entiende por facilitador el rol que desempeña una persona que canaliza las actividades con la finalidad de que los participantes adquieran los conocimientos necesarios acerca de un tópico especial.

Es importante que el facilitador tenga una buena apariencia personal, ser auténtico, inspirar confianza, respetuoso y mantener una actitud positiva, orientar a los participantes, comunicarse de la mejor manera e inspirar a los participantes en el desarrollo de la formación *(tomado del material de formación de facilitadores internos de ALR Consultoría Organizacional, año 2011)*.

Actuar como facilitador significa desempeñar roles múltiples, e implica:

- Poseer conocimiento del contenido.
- Comprender a las personas, sus necesidades y expectativas.
- Manejar grupos grandes y pequeños.
- Mostrar habilidades de facilitación.

FACILITAR UN PROCESO DE FORMACIÓN

El modelo a utilizar en las sesiones de trabajo, consta de cuatro fases o pasos, los cuales están compuestos de actividades básicas: preparación, apertura, desarrollo y cierre, con el objeto de hacer más efectiva la sesión. Cada fase debe trabajarse sobre las técnicas y estrategias para realizar análisis que serán desarrolladas en las próximas páginas de este manual, de tal manera que los participantes puedan estar involucrados en el proceso de planificación estratégica de la organización.

2. **Fase de preparación:** la sesión conlleva una etapa de planificación previa que implica diferentes aspectos logísticos que servirán como plataforma general para las otras fases del proceso.

Para la fase de preparación el facilitador debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Familiarizarse con el contenido de las lecturas y materiales de la sesión.
- Leer y analizar todo el material (presentación y manual del participante).
- Tomar notas sobre los aspectos esenciales.
- Revisar los recursos y materiales.

- Comprobar el funcionamiento de los equipos audiovisuales.
 - Organizar el ambiente físico de la formación de acuerdo a las dinámicas a desarrollar.
5. **Fase de apertura:** el momento inicial de una sesión de trabajo es determinante para facilitar y garantizar su éxito. Durante esta fase el facilitador debe generar una atmosfera agradable, de confianza y participativa.

Es por ello que el facilitador y las actividades de apertura que se realicen, son fundamentales en el logro de los objetivos propuestos y en el cumplimiento del cronograma de la sesión de trabajo. Es necesario que el facilitador tome las siguientes recomendaciones:

- Asumir el papel del anfitrión.
 - Iniciar con una actividad o ejercicio rompe-hielo que libere las tensiones y dinamice al grupo. Estas actividades permiten que todos los participantes sean tomados en cuenta y se presenten.
 - Chequear las expectativas del grupo en cuanto a la sesión de trabajo.
 - Presentar y analizar los objetivos de la sesión y propiciar la discusión sobre los objetivos, se recomienda leer los mismos.
 - Presentar la metodología, informar a los participantes sobre el procedimiento a seguir para el desarrollo de los objetivos.
 - Establecer normas y reglas de la sesión en cuanto a la hora del descanso, hora de culminación, uso de teléfonos celulares, entre otras.
6. **Fase de desarrollo:** en esta fase se centra la atención del facilitador en la importancia de utilizar estrategias que le permitan involucrarlos en el procesamiento de información para alcanzar el dominio de los objetivos propuestos. Algunas estrategias que contribuyen a garantizar la aplicación son:
- Especificar con exactitud las habilidades y conceptos que se espera dominen los participantes.
 - Relacionar el contenido con ejemplos y vivencias que sean familiares para los participantes, usar analogías de experiencias pasadas.

- Usar la técnica de tormenta de ideas para facilitar la participación de las personas. Este método permite la libre expresión de las ideas de los participantes, con el propósito de producir el mayor número de opiniones y soluciones sobre algún tema de la formación.
- Formular preguntas, está demostrado que en las sesiones de trabajo efectivas la técnica de preguntas proporciona el intercambio de ideas e informaciones, que proporciona herramientas prácticas para promover el desarrollo de las capacidades intelectuales y el pensamiento crítico de los participantes.

La técnica de la pregunta se usa para los siguientes fines:

- Para iniciar la conversación.
- Estimular y fomentar el interés y la participación en el tema.
- Conseguir participación individual.
- Chequear conocimientos de los participantes.
- Llegar a conclusiones y acuerdos.

Existen diversos tipos de preguntas que son usadas para fomentar el proceso de formación y aprendizaje de los participantes, cada una de ellas tiene un fin, anexo te indicamos las que utilizaremos en estas sesiones y cuál es el uso que debe dárseles durante el mismo:

- Preguntas indagatorias: preguntas específicas que son usadas para descubrir e investigar el conocimiento del participante. Son preguntas orientadas a explorar posibles problemas y expectativas generales. Ejemplo: ¿Cuál es el principal rol de Opción Venezuela? ¿Qué tipo de actividades realiza Opción Venezuela actualmente?
- Preguntas aclaratorias: son preguntas dirigidas para que el participante ordene sus ideas y tome una decisión, diseñadas para aclarar su comprensión de las necesidades en cuanto al conocimiento. Ejemplo: Me gustaría resumir lo que me has dicho hasta ahora: ¿Quieres decir que Opción Venezuela puede desarrollar programas para obtener una mayor sostenibilidad en el tiempo?

- Preguntas reflexivas: son preguntas que se le realizan a los participantes para determinar efectos, sentimientos, deseos, que poseen con respecto a una situación o actividad. Ejemplo: ¿Qué significa Opción Venezuela para ustedes?
 - Preguntas de confirmación: son preguntas diseñadas para saber si el participante entendió el mensaje. Son preguntas que conllevan una respuesta: si o no. Ejemplo: ¿Puedes ver las ventajas de diversificar a Opción Venezuela?
 - Mostrar videos audiovisuales (previamente seleccionados), para analizar información a través de la discusión grupal y apoyar los temas expuestos en la sesión.
 - Brindar retroalimentación de la ejecución de las actividades del participante.
7. **Fase de cierre:** el cierre tiene como finalidad que el participante quede con una buena impresión de la sesión. Se relacionan los planteamientos, argumentos, ideas y los logros obtenidos; se chequea el nivel de satisfacción y se valida el nivel de logro de los objetivos planteados.

Algunas estrategias que contribuyen a garantizar el cierre de la formación son:

- Presentar un resumen de todos los puntos principales de la sesión de trabajo, haciendo énfasis en aquellos elementos claves, a los aspectos que representarán problemas y a las áreas de solución. Este resumen es adecuado para recapitular los puntos clave, relacionar los objetivos con las actividades y sintetizar los pasos presentados.
- Estimular la aplicación posterior en su rol, verificando con los participantes hasta qué punto la información y conocimientos impartidos pueden ser aplicados en el desempeño de sus funciones, señalando la importancia y las ventajas de la formación.
- Evaluar la sesión, detectando las fortalezas y áreas de mejora que requieren ser reforzadas para próximas sesiones. El participante tendrá la oportunidad de comunicar su apreciación sobre el proceso a través de la retroalimentación oral y tiene como objetivo recoger información sobre los aspectos de la sesión como: los materiales, logro de los objetivos y claridad de la sesión de trabajo.

Estructura desagregada de trabajo

INTRODUCCIÓN

La sesión de trabajo está enfocada en quienes a diario trabajan conjuntamente para el logro de los objetivos estratégicos de Opción Venezuela; en este sentido es importante que se genere sesiones de trabajo para optimizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo y así tener un mayor impacto en sus clientes potenciales y atender un nicho de mercado interesante.

PERFIL GENERAL DE LOS PARTICIPANTES:

Esta sesión de trabajo está dirigida a todos los miembros de la organización, que tengan impacto en el funcionamiento continuo de la organización.

FACILITADORES:

Consultores externos o uno de los integrantes del equipo.

DURACIÓN:

Esta sesión tiene una duración de 24 horas, que serán distribuidas en tres (3) sesiones de trabajo de 8 horas cada una, de forma presencial.

PROPÓSITO:

**IDENTIFICAR NUEVAS IDEAS PARA GENERAR
SOSTENIBILIDAD OPERATIVA A OPCIÓN
VENEZUELA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN
CANVAS.**

Sesión I

Conocimientos sobre el Modelo Lean CANVAS

Metodología:

Para desarrollar esta sesión debes trabajar con tu equipo de trabajo completo, ya que es necesario que todos puedan reflexionar sobre el modelo de al que quieren llegar y las nuevas ideas que se puedan generar. En este caso, sugerimos utilizar un espacio amplio donde puedan diseñar el modelo como lo es una Pizarra o papel bond.

Antes de empezar es importante tomar en cuenta:

- **Segmento de clientes:** En el caso de los emprendedores es importante definir la figura de Early Adopters. Dirigirse al mercado de masas de primeras es muy peligroso. Siempre hay un perfil más dado a acoger su producto/servicio antes que los demás, sus visionarios.
- **Relaciones con clientes se convierte en ventaja especial única:** Es el bloque más difícil de definir al principio. Es algo que se adquiere con el tiempo.
- **Asociaciones clave se convierte en problema:** No es el momento de pensar con quién se van a asociar si todavía no saben por qué les van a pagar sus clientes. Es más crítico para el emprendedor identificar qué problema REAL padece su perfil de Early Adopter. Además, deben reflexionar sobre las alternativas presentes en el mercado.
- **Actividades clave se convierte en solución:** Deben reflexionar sobre cómo van a resolver el problema de su cliente.
- **Recursos clave se convierte en métricas clave:** En esta casilla se definirán los indicadores para la toma de decisiones. Es importante que los definan bien para saber si deben descartar o perseverar.

Etapas:

- **Paso 1:** Impriman el Lean Canvas en español y péguenlo en una pared donde trabajarán de ahora en adelante. Cada miembro del equipo deberá agarrar post-its y rotuladores de colores.
- **Paso 2:** Escriban sus nuevas ideas para innovar en un post it para que TODOS tengan claro en todo momento sobre qué idea inicial están trabajando (Además es recomendable que la conserven hasta el final, les sorprenderá cómo varía en el tiempo, en función de la respuesta que están obteniendo del mercado real al probar sus hipótesis).
- **Paso 3:** Rellenen el lienzo (Ver Guía del Participante OVF004.1) Primero definirán cada uno de los bloques del lienzo Lean CANVAS.
 1. **Segmento de clientes:** Expliquen cuál es su segmento de clientes objetivo para su idea de negocio innovadora. Es importante que definan quién es su Early Adopter. Para trabajar sobre este aspecto pueden hacerlo utilizando herramientas como el diagrama de persona o el mapa de empatía (OVF004.2). El objetivo último es no sólo ganar una mejor comprensión del cliente, sino poder ajustar

una Propuesta de Valor a las aspiraciones, frustraciones y necesidades reales del cliente.

2. Proposición de valor única: Deben tener claro qué es lo que su empresa va a ofrecer para solucionar los problemas detectados. Para ello, escriban en este bloque (ayudándose de un post-it) en una frase clara, simple y sencilla, qué los hace especiales y cómo van a ayudar a sus clientes a solucionar su problema.
3. Problema: Es importante reflexionar sobre qué problema padece su cliente que tu producto/servicio pretende solucionar. En este caso, te proponemos que enumeres los tres problemas TOP con los que se encuentra. Además, identifiquen y enumeren cuáles son las alternativas actuales que su cliente utiliza para solucionar esos tres problemas.

NOTA IMPORTANTE: Los puntos 1 (segmento de clientes) y 2 (proposición de valor única) se rellenan este orden o en el inverso. Hay gente que primero detecta la proposición y luego reflexiona sobre a quién le “duele” o quién le pudiese afectar.

4. Solución: Deben listar las tres características principales de su producto/servicio.
5. Canales: Piensen cómo van a hacer llegar su producto/servicio a sus clientes. En este punto es importante que reflexionen sobre la cadena de valor para entender mejor el proceso de compra de su cliente.
6. Flujo de ingresos: Cómo van a ganar dinero. ¿Por qué les van a pagar sus clientes?
7. Estructura de Costos: Analicen los gastos que va a tener su empresa.
8. Métricas Clave: Identifiquen las actividades clave a medir que sirvan como indicadores para la toma de decisiones.
9. Ventaja Especial: Deben reflejar en una sola frase lo que los hace especial frente al resto de sus competidores. Para ello, proponemos la siguiente pregunta:

¿Qué tenemos nosotros que sea muy difícil copiar a sus competidores? Normalmente esto se adquiere con el tiempo, al principio cuesta muchísimo definir cuál es la ventaja competitiva.

Sesión II

Comprobando Hipótesis

Metodología:

En esta sesión el equipo de trabajo deberá chequear las anotaciones realizadas en el lienzo y proceder a probar las hipótesis para establecer las iniciativas.

Etapas:

- **Paso 4:** Ahora deben empezar a probar dichas hipótesis paso a paso. Empiecen por el bloque 1 y 2 en conjunto. Mantengan entrevistas con sus Early Adopters y detecten si realmente padecen los problemas que han identificado en el lienzo, y si son los suficientemente importantes para solucionarlos.

Nota: Si es así sigan adelante, si no, deben volver atrás y modificar alguna variable y volver a probar las nuevas hipótesis hasta que determinen un patrón de queja que se repita entre sus entrevistados y puedan pasar a probar las hipótesis del siguiente paso.

- **Paso 5:** Este proceso lo repetirán hasta comprobar todas las hipótesis del modelo de negocio, en un proceso reiterado (OVF004.3)
 - Construir experimentos.
 - Medir resultados de los experimentos
 - Aprender

Sesión III

Identificando Iniciativas

Metodología:

En esta sesión es necesario identificar aquellas iniciativas innovadoras para potenciar los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, se utilizará “La estrategia del Océano azul”. Que se basa en crear un nuevo espacio en el mercado donde la competencia no tenga importancia. Por contraparte se encuentra el Océano Rojo, donde las empresas compiten por la cada vez menor demanda existente en una guerra continua de precios, el Océano Azul, permite encontrar nuevos mercados y nuevos clientes ofreciéndoles propuestas de valor diferentes a las de la competencia, y por tanto diferenciándose y ganando nuevas cuotas de mercado.

Etapas:

- **Paso 6:** el equipo deberá tomar en cuenta las diferencias entre el océano azul y el rojo para poder realizar posteriormente la matriz de identificación de iniciativas. A continuación, se presenta la información:

OCÉANO ROJO	OCÉANO AZUL
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre valor o coste	Conseguir valor y coste
Alinear la actividad de la empresa a diferenciación o reducción de costes	Alinear la actividad de la empresa a diferenciación y reducción de costes

NOTA: Con esta técnica descubrimos, observamos y analizamos qué hace la competencia. Qué variables afectan al negocio en el que queremos innovar, por qué

parámetros se rige la competencia en el sector y así encontrar dónde podemos diferenciarnos y qué novedades podemos ofrecer. Todo ello, se puede representar en un cuadro estratégico de identificación de iniciativas.

- **Paso 7:** Para ayudar en la estrategia del océano azul, se emplea la matriz ERIC. (Eliminar Reducir Incrementar Crear). OVF004.4
- **Paso 8:** En conjunto definirán aquellas iniciativas que integran a su plan estratégico y que potenciarán los productos y servicios que ofrece la organización. OVF004.5
- **Paso 9:** Documentar la información adquirida para la formulación de los retos estratégicos.

Anexo 6: OVF004: Guía del Participante.

Guía del Participante
Sostenibilidad Operativa
Lean Canvas
OVF004

SESIÓN I

OVF004.1

LIENZO LEAN CANVAS

PROBLEMA Problemas Top 3 (Alternativas)	SOLUCIÓN 3 Características del producto/servicio	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	VENTAJA ESPECIAL Qué te hace especial/diferente	SEGMENTO DE CLIENTES Segmento objetivo (Early adopters)
	METRICAS CLAVE Actividades Clave a Medir		CANALES Vía de acceso a clientes	
ESTRUCTURA DE COSTES Gastos		FLUJO DE INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero		

OVF004.2

OBJETIVO: Transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de los siguientes aspectos:	
ASPECTOS	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son de verdad? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿En que utilizan el tiempo? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son sus amigos? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué propuesta de valor esperan? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué relación están dispuestos a establecer? 	

OBJETIVO: Transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de los siguientes aspectos:	
ASPECTOS	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que los influencia? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué <i>dicen</i> que guía su comportamiento? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que <i>realmente</i> guía su comportamiento? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A través de qué canales quieren operar? 	

Sesión II

OVF004.3

¿Qué experimentos podemos realizar para validar cada uno de los bloques más críticos de nuestro modelo de negocio?

<p>PRUEBA DE CLIENTES</p> <p>¿Cómo saber si he elegido bien a mi cliente? O mejor aún ¿Cómo saber si ese cliente que he elegido es un Early Adopter?</p>	
<p>PRUEBA DE PROPOSICIÓN DE VALOR</p> <p>Es importante poder desarrollar un prototipo que permita presentar la propuesta de valor que queremos ofrecer.</p>	
<p>PRUEBA DE MERCADO.</p>	

¿Alguien pagará por tu idea?	
------------------------------	--

Sesión III

OVF004.4

Matriz de ERIC

ELIMINAR	INCREMENTAR
REDUCIR	CREAR

OVF004.5

Matriz de identificación de iniciativas

CARACTERÍSTICAS	INICIATIVAS
FOCO: Debe ser una estrategia encaminada a conseguir un objetivo concreto. No es bueno dispersarse en los objetivos, "quien mucho abarca poco aprieta". Hay que enfocar nuestro producto o servicio, a un objetivo y modificar la estrategia cuando sea necesario, pero teniendo clara la meta a la que queremos llegar.	
DIVERGENCIA: Seguir una estrategia divergente nos permite diferenciarnos de la competencia. Si hacemos lo que otros hacen terminaremos inmersos en la batalla de los precios, estaremos en un océano rojo de competencia y márgenes	

CARACTERÍSTICAS	INICIATIVAS
<p>escasos. Por tanto, la divergencia nos lleva a buscar oportunidades que están todavía sin explorar.</p>	
<p>MENSAJE CONTUNDENTE:</p> <p>Si tenemos claro qué queremos hacer, nuestro mensaje será claro. Si no tenemos claro que queremos hacer, no podremos establecer estrategias para conseguirlo y comunicar nuestra visión será difícil.</p>	

Anexo 7: OVF005: Retos Estratégicos.

OVF005: Retos Estratégicos					
Reto Estratégico	Acciones	Responsable	Tiempo	Indicador (KPI)	Meta/ Frecuencia de Revisión
			Corto: 0-6 meses Mediano: > 6 meses Largo: >12 meses		
Maximizar la sostenibilidad financiera					
Optimizar el proyecto Opción Emprender					
Promocionar servicios de asesorías					
Maximizar el crecimiento y marca					
incrementar la captación de nuevos clientes					
Retener y Mantener el talento humano					

Instrucciones OVF005: Retos Estratégicos

Reto Estratégico: Las estrategias presentadas en esta plantilla son sugerencias por parte de los consultores, pueden ser modificadas y agregar las iniciativas creadas durante las sesiones de trabajo.

Acciones: Escribir las acciones que llevarán al cumplimiento de la estrategia

Responsable: Escribir la persona responsable de cada acción.

Tiempo: Elegir entre Corto: 0-6 meses Mediano: > 6 meses y Largo: >12 meses para el cumplimiento de las acciones. Escribir la fecha de culminación que se estima culminar la acción ó actividad planteada.

Indicador (KPI): Describir cómo será medida la acción planteada, en caso de que aplique.

Meta/ Frecuencia de Revisión: Se debe especificar la frecuencia de la medición del indicador o de los resultados esperados (Mensual, Trimestral, Semestral, Anual u otro).

Anexo 8: OVF006: Seguimiento de Compromisos.



OVF006 Seguimiento de Compromisos						
Compromiso Adquirido	Responsable	Fecha Acordada en las Sesiones de Trabajo para completar la Acción	Estatus: Abierto o Cerrado	Fecha de Finalización de la Acción	Comentarios	Nueva Fecha de Cierre (En caso de que el estatus sea Abierto)

Instrucciones OVF006: Seguimiento de Compromisos:

Completar cada campo según la información solicitada.