UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE

MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FUNDACIONES MEDIOAMBIENTALISTAS

GABRIEL NICOLAS CHÁVEZ FARÍAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA	:	SR. JOSÉ MIGUEL GONZÁLEZ P.
PROFESOR CORREFERENTE	:	SR. JAIME RUBÍN DE CELIS Z.

NOVIEMBRE 2018

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a mis padres por todo el apoyo durante la elaboración de la presente memoria y durante toda mi carrera universitaria, gracias a su esfuerzo es he podido llegar hasta este final de mi etapa universitaria. A mis hermanos y familiares por su apoyo y presencia. A mis amigos de la universidad: Sebastián, Daniela, Belén, Ricardo, Catalina y muchos otros por su amistad a lo largo de este ciclo universitario.

También agradezco a mi profesor guía y correferente por los consejos y colaboración durante el desarrollo de esta memoria, las cuales resultaron fundamentales para la elaboración de un mejor trabajo y con una mayor coherencia.

RESUMEN EJECUTIVO

Se desarrolla un modelo de un planificación y gestión estratégica enfocada a fundaciones chilenas que trabajan sobre temáticas medioambientales. Se identifica la existencia de tres problemáticas, relacionadas a la planificación y gestión estratégica, que pueden afectar a este tipo de organizaciones:

a. La falta de una planificación estratégica que defina y detalle la estrategia, objetivos y metas de la organización.

b. Una variada y numerosa cantidad de modelos, metodologías y herramientas existentes de planificación estratégica que puede complejizar el proceso de desarrollar una planificación estratégica, en donde gran parte del material existente en la literatura tiene un enfoque a organizaciones lucrativas.

c. Una mal o inexistente implementación del plan estratégico.

El objetivo general de la presente memoria consiste en desarrollar un modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientalistas, considerando características, perspectivas y principios propios del sector no lucrativo y sobre organizaciones que trabajan sobre problemáticas medioambientales. El modelo desarrollado busca ser un apoyo para el crecimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones y que les permita alcanzar sus metas y objetivos.

El modelo propuesto se basa en un análisis y estudio de la literatura existente en cuanto a temas sobre planificación y gestión estratégica. A partir de esta revisión de literatura de desarrolla un proceso de planificación y gestión estratégica propio que se apoya con la descripción de tendencias actuales sobre temas medioambientales y características distintivas de las organizaciones sin fines de lucro. A su vez, se entregan antecedentes propios de las fundaciones chilenas y aquello que las distingue de otras organizaciones no lucrativas.

Se obtiene una modelo de planificación y gestión estratégica formada por siete etapas, partiendo por la declaración de misión, visión y valores hasta terminar con el diseño de un Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica. A lo largo de toda el modelo propuesto se utilizan herramientas de planificación y gestión estratégica comúnmente utilizadas en empresas privadas y que fueron adaptadas al contexto de las organizaciones sin fines de lucro. Estas modificaciones fueron realizadas tanto por el autor de la presente memoria como por otros autores. En la desarrollo del modelo propuesto se detallan características, principios y perspectivas propios de organizaciones sin fines de lucro y las fundaciones, y que son consideran durante el desarrollo de cada una de las etapas del modelo de planificación y gestión estratégica propuesto. Se realiza una aplicación del modelo propuesto mediante la ejemplificación con una fundación ficticia.

El modelo de propuesto destaca por su enfoque a organizaciones no lucrativas y por la entregar de perspectivas y características propias de este sector no lucrativo, así como también, destaca por su consistencia y simplicidad que permite desarrollar e implementar planes estratégicos acorde a las necesidades y capacidades de pequeñas y medianas fundaciones medioambientalistas. Por otra parte, se entrega un claro enfoque a los distintos stakeholders o grupos de interés de la fundación planificadora, especialmente a los grupos de beneficiarios de la organización. Se recomienda el análisis de los distintos procesos de planificación y gestión estratégica existentes en la literatura con la finalidad de identificar sus diferencias y similitudes y la correspondencia a los requerimientos y necesidades de las organizaciones que buscan desarrollar procesos de planificación y gestión estratégica.

Índice de Contenidos

1. Introducción **1**

2. Problema de Investigación **3**

3. Objetivos **5**
3.0.1. Objetivo General . . . 5
3.0.2. Objetivos Específicos . . . 5

4. Alcance **6**

5. Marco Teórico **7**
5.1. Planificación . . . 7
5.2. Estrategia . . . 7
5.3. La planificación estratégica . . . 8
5.3.1. El porqué de una planificación estratégica . . . 8
5.4. La planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro . . . 9
5.4.1. Beneficios de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro . . . 9
5.4.2. Elementos diferenciadores en la planificación de las organizaciones sin fines de lucro 10
5.5. El proceso de la planificación estratégica . . . 11
5.5.1. Desarrollo de declaración de Misión y Visión . . . 11
5.5.1.1. Misión . . . 12
5.5.1.2. Visión . . . 12
5.5.2. Stakeholders . . . 12
5.5.3. Análisis Externo . . . 13
5.5.3.1. Análisis PESTA . . . 14
5.5.3.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter . . . 15
5.5.4. Análisis Interno . . . 17
5.5.4.1. Cadena de valor . . . 17
5.5.4.1.1. Eslabones primarios. . . . 18
5.5.4.1.2. Eslabones secundarios. . . . 19
5.5.4.1.3. Margen . . . 20
5.5.4.2. Análisis de recursos y capacidades . . . 20
5.5.4.2.1. Análisis VRIO . . . 20
5.5.5. Objetivos a largo plazo . . . 21
5.5.6. Creación, evaluación y selección de estrategias . . . 22
5.5.6.1. Matriz y estrategias FODA . . . 22
5.5.7. Modelo de Negocios . . . 24
5.5.7.1. Propuesta de valor . . . 24
5.5.7.2. Modelo Canvas . . . 24
5.5.7.2.1. Modelo Canvas para fundaciones . . . 25
5.5.7.2.2. Beneficios del Modelo Canvas . . . 26
5.6. Cuadro de mando integral . . . 26

5.6.1. El cuadro de mando integral como sistema de sistema de gestión estratégica 27
5.6.2. Mapas estratégicos 28
5.6.2.1. Perspectivas del cuadro de mando integral 29
5.6.2.1.1. Perspectiva financiera 29
5.6.2.1.2. Perspectiva del cliente 29
5.6.2.1.3. Perspectiva de los procesos internos 29
5.6.2.1.4. Perspectiva de aprendizajes y conocimientos 29
5.6.2.2. Perspectivas del CMI en organizaciones sin fines de lucro 30
5.6.2.3. Indicadores, metas e iniciativas 30
5.6.2.3.1. Indicadores de gestión en organizaciones sin fines de lucro . . . 30
5.7. Análisis financiero 30

6. Antecedentes 32
6.1. Tendencias sobre el medioambiente 32
6.2. Tendencias y perspectivas de las OSFL 34
6.3. Organizaciones sin fines de lucro 39
6.3.1. Fundaciones chilenas 48

7. Metodología 55

8. Modelo Propuesto 57
8.1. Modelo de planificación y gestión estratégica 57
8.2. Declaración de misión, visión y valores 59
8.2.1. Declaración de misión y visión 59
8.2.2. Declaración de valores 60
8.3. Análisis Externo 61
8.3.1. Análisis PESTA 61
8.3.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter 62
8.3.2.1. Poder de rivalidad de los competidores 65
8.3.2.2. Amenaza de nuevos entrantes 66
8.3.2.3. Poder de negociación de los beneficiarios 66
8.3.2.4. Amenaza de servicios sustitutos 67
8.3.2.5. Poder de negociación de los proveedores 67
8.4. Análisis Interno 69
8.4.1. Cadena de valor de servicios para fundaciones 70
8.4.1.1. Eslabones primarios 72
8.4.1.1.1. Eslabones primarios controlables 72
8.4.1.1.2. Eslabones primarios no controlables 72
8.4.1.2. Margen del servicio 73
8.4.2. Análisis VRIO 73
8.5. Objetivos Estratégicos 73
8.6. Creación, evaluación y selección de estrategias 74
8.7. Modelo de negocios 74
8.7.1. Propuesta de valor 75
8.7.2. Modelo Canvas para fundaciones 75
8.8. Sistema de Gestión estratégica 75
8.8.1. Cuadro de mando integral 76
8.8.1.1. Mapa estratégico 77
8.8.1.2. Indicadores, metas e iniciativas 79
8.8.2. Plan de implementación del modelo 80
8.8.2.1. Tiempo 80
8.8.2.2. Análisis económico 81

9. Aplicación Modelo Propuesto 82
9.1. Ejemplo Declaración de misión, visión y valores 82

9.2. Ejemplo Análisis externo . . . 83
9.2.1. Ejemplo Análisis PESTA . . . 83
9.2.1.1. Factor Político . . . 83
9.2.1.2. Factor Económico . . . 84
9.2.1.3. Factor Social . . . 85
9.2.1.4. Factor Tecnológico . . . 87
9.2.1.5. Factor ambiental . . . 88
9.2.2. Ejemplo Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para fundaciones . . . 89
9.2.2.1. Ejemplo de análisis poder de rivalidad de los competidores . . . 89
9.2.2.2. Ejemplo de análisis de la amenaza de nuevos entrantes . . . 89
9.2.2.3. Ejemplo de análisis del poder de negociación de los beneficiarios . . . 89
9.2.2.4. Ejemplo de análisis de la amenaza de servicios sustitutos . . . 90
9.2.2.5. Ejemplo de análisis del poder de negociación de los proveedores . . . 90
9.3. Ejemplo Análisis interno . . . 90
9.3.1. Ejemplo Cadena de valor de servicios para fundaciones . . . 90
9.3.1.1. Eslabones secundarios . . . 91
9.3.1.2. Eslabones primarios . . . 91
9.3.1.2.1. Eslabones primarios controlables . . . 91
9.3.1.2.2. Eslabones primarios no controlables . . . 92
9.3.2. Ejemplo Análisis VRIO . . . 92
9.4. Ejemplo Objetivos de largo plazo . . . 94
9.5. Ejemplo Creación, evaluación y selección de estrategias . . . 95
9.6. Ejemplo Modelo de negocios . . . 96
9.6.1. Ejemplo Propuesta de Valor . . . 96
9.6.2. Ejemplo Modelo Canvas para fundaciones . . . 96
9.7. Ejemplo Cuadro de mando integral . . . 98
9.8. Ejemplo Implementación del plan estratégico . . . 102
9.8.1. Tiempos del plan estratégico . . . 102
9.8.2. Análisis financiero del plan estratégico . . . 103
9.8.2.1. Proyecto cabañas para arriendo . . . 103
9.8.2.2. Postulación a fondos estatales . . . 105
9.8.2.3. Iniciativas estratégicas . . . 106
9.8.2.4. Balance plan estratégico . . . 106

10. Conclusiones y Recomendaciones 108
10.1. Conclusiones . . . 108
10.1.1. Conclusiones objetivos específicos . . . 108
10.1.2. Conclusión objetivo general . . . 110
10.2. Limitaciones . . . 110
10.3. Recomendaciones y Estudios a futuro . . . 110

Bibliografía 112

A. Anexos 117
A.1. Anexo A . . . 117

Índice de Tablas

6.1. Organizaciones de la Sociedad Civil según actividad ICNPO en porcentaje. 42
6.2. Temática o foco social de fundaciones chilenas. 50
6.3. Personal de trabajo en jornadas completas según tipo de operación de la fundación. 54

8.1. Tabla de objetivos estratégicos SMART. 74

9.1. Ejemplo de objetivos estratégicos SMART de fundación ficticia. 94
9.2. Ejemplo matriz y estrategias FODA de fundación ficticia. 95
9.3. Tabla de indicadores, metas e iniciativas de la perspectiva de procesos internos y de aprendizajes y conocimientos de una fundación ficticia. 100
9.4. Tabla de indicadores, metas e iniciativas de la perspectiva financiera y de los beneficiarios de una fundación ficticia. 101
9.5. Costos de arriendo y tasa de ocupación estimada de las cabañas. 103
9.6. Tabla de amortización de crédito de largo plazo. 104
9.7. Flujo de caja proyecto cabañas. 104
9.8. Indicadores económicos del proyecto cabañas. 105
9.9. Tabla de sensibilización del VAN según la tasa de ocupación y el valor del arriendo de las cabañas. 105
9.10. Costo anual de las iniciativas. 106
9.11. Balance financiero de la fundación. 107
9.12. Aporte socios y donantes ocasionales. 107

A.1. Valores estimados, vida útil y depreciaciones de muebles a comprar. 117
A.2. Valor depreciación anual. 117

Índice de Figuras

5.1. Modelo integral de dirección estratégica. 11
5.2. Stakeholders de una organización. 13
5.3. Las cinco fuerzas competitivas de una industria. 16
5.4. Cadena de valor de servicios. 18
5.5. Matriz de análisis VRIO. 21
5.6. Matriz y estrategias FODA. 23
5.7. Modelo de negocios Canvas. 25
5.8. Modelo Canvas para fundaciones. 25
5.9. El CMI como modelo de gestión estratégica. 28

6.1. Objetivos de desarrollo sostenible. 32
6.2. N° acumulado de OSC inscritas en Chile entre los años 1857 y 2015. 40
6.3. Organizaciones de la Sociedad Civil según región de inscripción en porcentaje. 40
6.4. Organizaciones de la Sociedad Civil según estatus jurídico-institucional en porcentaje. . . . 43
6.5. Empleo total respecto a la población económicamente activa en porcentaje, año 2015. 43
6.6. Empleo total de las OSC como porcentaje de la población económicamente activa, por países. 44
6.7. Tamaño de la fuerza laboral de las OSC, por nivel de ingresos, por países. 45
6.8. Comparación de las OSC con otras industrias chilenas. 45
6.9. Distribución de las fuentes de ingresos de las OSC chilenas según concepto internacional. . . 46
6.10. Distribución de las fuentes de ingresos de las OSC chilenas según concepto nacional, año 2015. 46
6.11. Perfil de las OSC por tamaño económico según concepto nacional. 47
6.12. Perfil de las OSC según categoría ICNPO. 48
6.13. Años de trayectoria de fundaciones chilenas. 51
6.14. Porcentaje de fundaciones que opera y destina recursos en regiones de Chile. 52
6.15. Tipo de evaluaciones de gestión realizadas por fundaciones chilenas. 53
6.16. Nivel de participación de los miembros del directorio sobre las distintas labores de una fundación. 53

8.1. Modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientalistas propuesto. 58
8.2. Stakeholders de una fundación. 59
8.3. Elaboración de la declaración de misión y visión de la fundación. 60
8.4. Factores del análisis PESTA. 62
8.5. Comparación entre análisis de las cinco fuerzas de Porter original y propuesto. 64
8.6. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter desde la perspectiva de una fundación medioambiental. 69
8.7. Cadena de valor de servicios para fundaciones. 70
8.8. Comparación entre cadena de valor original y propuesta. 71
8.9. Perspectivas de las organizaciones sin fines de lucro. 77
8.10. Molde para perspectivas, iniciativas y metas. 79
8.11. Prototipo carta Gantt para etapa de formulación estratégica del modelo propuesto. 81

9.1. Ejemplo declaración de misión, visión y valores de una fundación ficticia. 82

9.2. Razones principales de compromiso con organizaciones sociales, según su área de operación. 87
9.3. Ejemplo de Matriz VRIO de una fundación ficticia. 93
9.4. Propuesta de valor de una fundación ficticia. 96
9.5. Ejemplo mapa estratégico de una fundación medioambiental ficticia. 99
9.6. Carta Gantt proceso de formulación estratégica de fundación ficticia. 102
9.7. Carta Gantt proceso de formulación de iniciativas de fundación ficticia. 102

1 | Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) son un tipo de organizaciones a la cuales se les identifica con gran variedad de nombres: organizaciones no gubernamentales (ONG), el tercer sector, organizaciones no lucrativas (ONL), organizaciones de la sociedad civil, entre otros. Estas organizaciones constituyen un sector importante dentro de la sociedad actual que se caracterizan por trabajar sobre las más diversas temáticas sociales, pobreza, educación, salud, medioambiente, entre otros, y que son de diversos tamaños, desde pequeñas organizaciones vecinales hasta importantes organismos internacionales.

Si bien las organizaciones sin fines de lucro forman un sector diverso, tanto en tamaño como en temática, estas pueden clasificarse dentro de este sector cuando cumplen con cinco criterios que las distinguen de las organizaciones gubernamentales y privadas. Como establecen Salamon & Anheier en Irarrázaval et al. (2006), las OSFL son organizaciones formales, privadas, que no persiguen fines de lucro, son autónomas y voluntarias.

Las organizaciones sin fines de lucro tienen una larga trayectoria a lo largo de la historia de la humanidad, de acuerdo a Maglieri (1998), las instituciones sin fines de lucro existen desde la antigua Grecia y la Roma imperial. Así como son tan antiguas, también cumplen un rol fundamental dentro de la sociedad, como plantean Moya et al. (2012), se preocupan por necesidades y problemáticas sociales que han sido dejadas de lado tanto por gobiernos como por el sector privado, ya sea tanto por desinterés como por incapacidad.

En términos económicos, de acuerdo a Irarrázaval et al. (2017b), las organizaciones de la sociedad civil en Chile generaron un total de 310.000 empleos en jornadas completas equivalentes, lo que corresponde a un 3,6 % de la fuerza laboral del país. Irarrázaval et al. (2017b), también establecieron que las OSC representaron un 2,1 % del PIB chileno, en términos de gasto, en el año 2015, correspondiente a 5.028 millones de dólares. Este porcentaje es comparable al de importantes sectores de la economía, como los hoteles y restaurantes que representaron un 2 % del PIB de ese año, y es muy superior al sector pesquero, que represento un 0,6 %.

Pero más allá de consideraciones económicas, Salamon et al. (1999), plantean que las OSFL pueden expresar preocupaciones ciudadanas, promover la comunidad, cubrir necesidades insatisfechas y, en general, mejorar la calidad de vida de las personas.

Algunas de las problemáticas actuales más importantes de los últimos años, y que las OSFL han enfrentado, son las problemáticas medioambientales. El aumento de la temperatura global de la superficie de la Tierra, la contaminación del aire, el agua y la tierra, la deforestación, la basura, entre otras, se han convertido en algunos de los mayores desafíos de nuestra sociedad actual.

Una noticia de las Naciones Unidas (2018a), plantea que para el año 2050 al menos uno de cada cuatro personas vivirá en un país donde la falta de agua dulce será crónica o recurrente. Dentro de esta misma noticia, el secretario general de la ONU dictaba que actualmente un 40 % por ciento de la población mundial se ve afectada por la escasez del agua, un 80 % de las aguas residuales se vierten sin tratamiento al medio ambiente y más del 90 % de los desastres naturales están relacionados con el agua.

Evitar y mitigar el impacto de escenarios como este, y el de otros futuros problemas ambientales, no es una responsabilidad que pueda atribuírsele a solo un sector de la sociedad. Gobiernos, organizaciones

privadas, OSFL, organismos internacionales y la sociedad en general, todos deben contribuir para hacer frente a estas problemáticas.

Las OSFL han cumplido un papel importante dentro de este contexto tan desafiante. La sociedad deposita en ellas su confianza para que sean capaces de aportar y ser actores de cambio social. A cambio de esta confianza, las OSFL deben ser capaces de responder a demandas y expectativas cada vez desafiantes y exigentes, deben rendir cuentas y ser símbolos de transparencia y confianza.

Las OSFL se enfrentan hoy en día a un entorno complejo, desafiante y volátil. Dentro de este contexto, una OSFL debe planificar y desarrollar programas y proyectos, captar financiamiento, relacionarse con múltiples y variados stakeholders, entre muchas otras actividades que definirán su futuro y determinaran el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La presente memoria busca aportar en el desarrollo de uno de los puntos quizás más importantes en el desarrollo de las OSFL: la planificación y gestión estratégica. A partir de un análisis de la literatura, se desarrolla un proceso propio de planificación estratégica desde una perspectiva enfocada a organizaciones no lucrativas, específicamente, para fundaciones que trabajan sobre problemáticas medioambientales. En adición al desarrollo de un proceso de planificación, se propone la inclusión de un cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica.

2 | Problema de Investigación

La planificación estratégica tiene hoy en día un lugar importante dentro de las organizaciones, es una hoja de ruta que define el norte de las organizaciones y como se llega a él. Como plantean Allison y Kaye (2005), la planificación estratégica permite a una organización hacer un mejor trabajo, ayudando a los líderes a enfocarse en las prioridades de la organización y motivar a otros a cumplir con estas prioridades.

Pese a lo anterior, numerosas organizaciones trabajan sin un plan definido. "Muchas organizaciones operan día a día sin ninguna idea de qué o dónde quieren estar dentro de seis meses o seis años" (Cothran et al., 2009). En este sentido, se identifica uno de los primeros tres problemas identificados: la falta de una planificación estratégica en organizaciones, especialmente dentro de las OSFL.

Esta problemática ocurre dado que no se visualiza la importancia de un plan estratégico, argumentando, especialmente en OSFL de un tamaño pequeño o mediano, que ante la falta de recursos y de tiempo, realizar un proceso de planificación no es una prioridad.

Respecto a esta primera problemática nacen las primeras variables a responder: ¿Por qué es necesaria una planificación estratégica para una organización? ¿Por qué es importante un plan estratégico en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro? ¿Qué beneficios realizar una planificación estratégica?

Decidir si realizar o no una planificación estratégica es la primera problemática identificada, la segunda se relaciona con su desarrollo. Actualmente, existen numerosas fuentes de información sobre cómo desarrollar una planificación estratégica. "Cientos, si no miles, de libros han sido publicados sobre el tema de la planificación estratégica y el proceso de planificación estratégica" (Katsiouloudes, 2006). Extensos y variados libros y artículos sobre planificación estratégica, cada uno con distintas herramientas, metodologías, procesos y principios, pueden llegar a complejizar y hacer mucho más engorroso el proceso de planificación. En el caso de las OSFL, este problema se agudizado ya que la mayoría de la literatura existente en este tema se enfoca a organizaciones lucrativas y no se consideran las características y perspectivas propias y distintivas del sector no lucrativo.

Las OSFL forman parte de un sector que destaca por su heterogeneidad, tanto en su tamaño como en su enfoque, y una planificación estratégica debería ser capaz de desarrollar este proceso desde los intereses y requisitos de la organización que planifica, sobre todo cuando el tiempo y los recursos, así como también, las competencias y capacidades, son escasas, como ocurre generalmente dentro de OSFL pequeñas o medianas.

Las fundaciones son uno de los tipos de organizaciones no lucrativas más importantes en la actualidad de Chile. Como señalan Irarrázaval et al. (2017b), las fundaciones y asociaciones concentran más del 80 % de los ingresos y del empleo remunerado de todo el sector no lucrativo chileno.

Pobreza, derechos humanos, educación, medioambiente, desarrollo social, entre otros, son algunas de las problemáticas que enfrentan las fundaciones en su día a día. En este sentido, un plan estratégico debe ser elaborado considerando la problemática que enfrenta una fundación. No es lo mismo la gestión y operación de una fundación enfocada a combatir la pobreza que una fundación que trabaja sobre problemáticas medioambientales. En ambos casos, se deben tener en cuenta las tendencias y desafíos externos y las características y cualidades propias de la problemática que se enfrenta.

Al igual que cualquier otro tipo de organizaciones, las fundaciones deben desarrollar planes estratégicos que les permitan alcanzar sus objetivos, deben ser capaces de responder a las exigencias y expectativas externas y trabajar en un mundo cada día más desafiante y complejo. Así, la segunda problemática identificada corresponde a la interrogante de cómo desarrollar una planificación estratégica para OSFL, en donde se destacan las cualidades y perspectivas propias de este tipo de organizaciones. Respecto a esta segunda problemática surgen nuevas variables a considerar ¿Cómo debería desarrollarse un proceso de planificación estratégica para una organización sin fines de lucro, específicamente para una fundación? ¿En qué se distingue una planificación estratégica enfocada a una organización no lucrativa a la de organización privada? ¿Qué herramientas y metodologías pueden utilizarse para llevar a cabo este proceso? ¿Cómo desarrollar una planificación estratégica que considere las perspectivas de las organizaciones no lucrativas y la problemática social que enfrenta?

La presente memoria busca desarrollar una guía de planificación estratégica para fundaciones que trabajan sobre problemáticas medioambientales. Se busca crear una propuesta estructurada, completa pero sencilla de entender, que desarrolle paso a paso un proceso de planificación estratégica que apoye el crecimiento y desarrollo tanto de nuevas fundaciones como aquellas que ya llevan tiempo operando. Se busca evitar que la fundación se vea en la necesidad de estudiar de extensos libros de planificación estratégica 500 paginas, de evitar procesos de planificación demasiados extensos y que consuman demasiados recursos y tiempo, o por otra parte, procesos demasiado cortos en donde la planificación sea incompleta y se puedan pasar por alto puntos importantes. Sumadas a las variables anteriores sobre la segunda problemática, surgen nuevas interrogantes respecto a la situación actual de las OSFL y los temas medioambientales ¿Cuál es el contexto actual de las organizaciones sin fines de lucro en Chile? ¿Cuál es el rol que cumplen estas organizaciones y cuál es su importancia dentro de la sociedad? ¿Qué tendencias medioambientalistas preocupan al mundo de hoy y como se tratan estas problemáticas?

Planificar es una parte, llevar a cabo la estrategia e implementar los planes es otra historia. “Una cosa es sentarse y elaborar lo que aparentemente es una estrategia ganadora, pero implementarla con éxito es otra cosa completamente distinta” (Niven, 2003). Una tercera problemática identificada corresponde a la implementación y evaluación de la estrategia y los objetivos previamente planificados. Muchas organizaciones generan planes estratégicos pero terminan siendo mal implementados, o bien, no son implementados y los planes desarrollados pasan a hacer simplemente meros ejercicio teórico.

El seguimiento de la estrategia y su monitoreo es un tema difícil dentro de las OSFL, por una parte, dado que implica el desembolso de más recursos y, por otra parte, por la dificultad misma de medir el impacto y el estado de avance que se tiene de las estrategias implementadas.

Posterior a la planificación estratégica, se busca proponer un sistema de gestión estratégica que permita llevar la estrategia a la práctica y no ser solo una linda declaración en el papel. Un sistema de gestión estratégico que permita a la fundación controlar y monitorear la estratégica propuesta y ayude a la implementación y evaluación del plan estratégico. Respecto a esta tercera problemática involucrada surgen nuevas variables a considerar ¿Cómo gestionar y medir el impacto de la estrategia? ¿Qué beneficios trae la implementación de un sistema de gestión estratégica?

3 | Objetivos

3.0.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de planificación y gestión estratégica enfocado a fundaciones medioambientales que considere características, perspectivas y principios de gestión propios de este tipo de OSFL con la finalidad de apoyar la gestión y crecimiento de este tipo de organizaciones.

3.0.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de las organizaciones sin fines de lucro y fundaciones en Chile que enfrentan problemáticas sobre medioambiente para identificar el contexto en que estas se desempeñan.
- Identificar las principales tendencias nacionales e internacionales sobre temas medioambientales con el fin de entregar una perspectiva de la situación actual que enfrenta las fundaciones que atienden estas problemáticas.
- Identificar procesos, herramientas y metodologías de planificación estratégica analizando la literatura existente para sustentar el diseño del modelo de planificación y gestión estratégica propuesto.
- Desarrollar una proceso de planificación estratégica enfocada a fundaciones que trabajan sobre problemáticas medioambientales que permita el crecimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones no lucrativas.
- Explicar y desarrollar un cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégico para fundaciones, que les permita a estas gestionar sus estrategias.

4 | Alcance

La presente memoria buscar desarrollar un modelo de planificación y gestión estratégica destinada a fundaciones chilenas que trabajan sobre temáticas medioambientales. El modelo está diseñado para ser utilizado en fundaciones de un tamaño mediano, que tengan un alcance de operación acotado y de recursos limitados.

Si bien el modelo propuesto pudiera utilizarse para otro tipo de organizaciones sin fines de lucro, se destina a fundaciones dado que se entregan tendencias actuales nacionales e internacionales sobre las OSFL y, en específico, se trabaja sobre características propias de las fundaciones. Cada OSFL tiene una personalidad jurídica distinta y que las diferencia de las demás, en el caso de las fundaciones, destacan por ejemplo, por su carácter filantrópico y la destinación de un patrimonio, entregado por parte del o los fundadores, para trabajar sobre una temática social en específica.

Por otro lado, el modelo propuesto se enfoca solo a fundaciones chilenas dado que se entregan características y datos estadísticos propios del contexto chileno. Se trata su personalidad jurídica, así como aspectos sociales, económicos y culturales particulares del contexto actual de Chile.

En cuanto a la temática sobre fundaciones medioambientales, se toma como referencia, no necesariamente excluyente, las Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro, CIOFL, o ICNPO por sus siglas en inglés, desarrollado por las Naciones Unidas (2007), que clasifica las OSFL según su ámbito de operación. Las OSFL que trabajan sobre temas medioambientales operan en dos áreas: medio ambiente y protección animal (Ver sección 6.3 para mayor detalle). Se toma como referencia esta clasificación dado que puede existir algún tipo de fundación que trabaje sobre algún otro aspecto no contenido en esta clasificación medioambiental y de igual manera se encuentre relacionado con el medioambiente

Se toma como referencia de tamaño, las categorías propuestas por Irarrázaval et al. (2017b) que desarrollan una clasificación de OSFL según tamaño económicos. Una OSFL se clasifica como mediana cuando estos varían entre 200 y 25.000 [UF] anuales. El modelo de planificación y gestión estratégica propuesto se enfoca en fundaciones clasificadas como medianas, esto dado por los costos en que se incurren para el desarrollo del modelo propuesto. El modelo involucra una inversión mínima de alrededor de 650 [UF], monto que resulta prohibitivo para fundaciones clasificadas como pequeñas (ingresos anuales menores a 250[UF]) y parte de las fundaciones medianas que no tienen este nivel de ingresos.

5 | Marco Teórico

Para comprender a que se refiere el concepto de planificación estratégica, es conveniente estudiar los conceptos de planificación y estrategia.

5.1. Planificación

La planificación es un proceso fundamental para que las organizaciones puedan desarrollarse, crecer y alcanzar sus objetivos. Algunas definiciones de planificación son:

- "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner et al., 1996).
- "La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos" (Chiavenato, 2006).

La planificación y la estrategia son conceptos que van de la mano. Para idear una estrategia estructurada y metódica es necesaria una planificación.

5.2. Estrategia

El concepto de estrategia tiene muchas definiciones a lo largo de la literatura, si bien tiene sus orígenes en temas militares, el concepto ha evolucionado con el tiempo y se ha expandido a otras áreas. Algunas definiciones de estrategia relacionadas a las organizaciones son:

- "Es la dirección de largo plazo de una organización" (Johnson et al., 2014).
- En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integras principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en los atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la 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 (Quinn, 1993).
- Una estrategia incluye el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida. La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo, lo que queda como constante del movimiento y de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse con un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa (Ogliastri, 2004).

Dadas algunas definiciones de planificación y estrategia, se puede tener una idea de a lo que una planificación estratégica apunta. Una planificación estratégica involucra una serie de conceptos y procesos que permite gestionar la forma en que una organización interactúa con su entorno. "[. . .] la planificación

estratégica es la sistematización ordenada de esta estrategia en una serie de fases y procedimientos" (Canyelles, 2007).

5.3. La planificación estratégica

Algunas definiciones de planificación estratégica son:

- La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011).
- "La planificación estratégica define los objetivos, direcciones, o destinos de toda la organización. Define una estrategia para el éxito" (Espy, 1986).
- La planificación estratégica es un proceso para determinar lo que su organización tiene la intención de hacer y cómo tiene la intención de hacerlo. Puede compararse con una hoja de ruta que se usa para guiarte desde donde está hasta dónde quieres estar. Un plan estratégico supone que una organización debe ser sensible a un entorno dinámico, a menudo impredecible, y casi siempre cambiante (Cothran et al., 2009).

La planificación estratégica tiene varios conceptos sinónimos o bien equivalentes que se usan en la literatura. Como plantea Torres (2014), y para efectos prácticos, se trataran como sinónimos los términos de planificación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global.

La generación de un plan estratégico requiere de una inversión importante de tiempo, esfuerzo y recursos. Por lo anterior, ¿es realmente necesaria una planificación estratégica para una organización? ¿Qué beneficios trae realizar una?

5.3.1. El porqué de una planificación estratégica

Ogliastri (2004) señala que en varios estudios en Canadá y Estados Unidos han comparado empresas, similares en todos los aspectos, pero diferentes en el hecho de haber establecido o no un sistema formal de planificación estratégica por un lapso varios de años. Aquellas empresas con un sistema formal de planificación estratégica, obtuvieron mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores de éxito tales como la eficiencia y la satisfacción del personal.

Como plantea Steiner en Bojorquez y Pérez (2013), algunos beneficios de la planificación estratégica son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  a. Simula el futuro.
  b. Aplica el enfoque de sistemas.
  c. Exige el establecimiento de objetivos.
  d. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
  e. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.
  f. Sirve de base para otras funciones directivas.
  g. Mide el desempeño.

h. Señala asuntos estratégicos.

- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:

  a. Mejora el canal de comunicación.

  b. Capacitación de los directivos.

  c. Incrementa el sentido de participación.

Una planificación estratégica puede ser aplicada a cualquier tipo de organización ya que no distingue por fines, estructura ni nivel de recursos. Sin embargo, organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro persiguen fines diferentes, operan de una forma distinta, son regulados por leyes distintas, su forma de financiamiento y gestión son diferentes, entonces, ¿Cómo proceder con una planificación estratégica cuando la organización no tiene fines de lucro?

5.4. La planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro

La planificación estratégica puede desarrollarse en varios aspectos de igual manera que para una organización lucrativa o gubernamental. "El problema que debe resolverse es el mismo que en la empresa privada: ¿cómo orientar una institución social a largo plazo?" (Ogliastri, 2004).

Para Allison y Kaye (2005), la similitud de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro, las empresas y las entidades gubernamentales se encuentra en la esencia de la planificación estratégica, dentro en un entorno organizacional, decidiendo que hacer y cómo hacerlo en respuesta de un entorno dinámico. Mientras que la diferencia corresponde a la naturaleza de las fuerzas internas y externas que influyen en esta esencia.

Otro aspecto distintivo de las organizaciones sin fines de lucro según Allison y Kaye (2005), son los valores y la orientación a la misión, que pese a ser una actitud que está cambiando, a diferenciado al sector no lucrativo del sector privado y los gobiernos.

Como plantea a Katsioloudes (2002), las organizaciones con fines de lucro en comparación con las organizaciones sin fines de lucro y públicas funcionan a menudo como un monopolio, producen un producto o servicio que ofrecen poca o ninguna mensurabilidad de rendimiento, y son totalmente dependientes de financiamiento externo. La gestión estratégica para estas organizaciones proporciona un excelente vehículo para desarrollar y justificar las solicitudes de apoyo financiero necesario.

5.4.1. Beneficios de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro

Al igual que en las organizaciones lucrativas, la planificación estratégica en el sector no lucrativo tiene beneficios similares y otros que son más particulares en las organizaciones sin fines de lucro. Espy (1986) detalla una serie de razones por las cuales debiese crearse un plan estratégico en las organizaciones sin fines de lucro:

- **Creando un futuro**

  Es responsabilidad de un administrador dirigir a la organización hacia una dirección favorable, y la única forma de identificar aquellas favorables es analizando los pros y contras de cada una. Es necesario un esfuerzo activo que planifique un futuro favorable y beneficioso.

- **Planificación para la asignación de recursos**

  La planificación para la asignación de recursos es especialmente importante para organizaciones sin fines de lucro con recursos limitados. ¿Cómo saber en qué gastar los recursos sin prioridades y objetivos

claros? Desarrollar un plan funcional puede ayudar a invertir de manera sabia y dividir el pastel en una forma que ayude a cumplir con los objetivos de la organización.

- **Recaudación de fondos**

  El desarrollo es un aspecto necesario pero complicado en la administración de organizaciones sin fines de lucro. A medida que aumenta la competencia por donaciones, cada organización deberá estar en condiciones para justificar y cortejar cada peso obtenido. Desarrollar un plan estratégico puede ayudar a presentar la organización hacia los donantes.

- **Simplemente buena gestión**

  Sin un mapa claro, es difícil decir exactamente a donde ir. Es difícil ser un administrador de primer nivel sin una idea clara de hacia dónde se dirige la organización. Y no hay una mejor manera de saber dónde vas que planificar.

5.4.2. Elementos diferenciadores en la planificación de las organizaciones sin fines de lucro

Como plantea Navajo (2009), las organizaciones sin fines de lucro pueden ser gestionadas en muchos aspectos como cualquier otro tipo de organización, pero en otros, deben ser gestionadas con un enfoque, estilo y/o herramientas específicas. Navajo (2009) describe algunas diferencias del sector no lucrativo con otras organizaciones y que afectan sus métodos de planificación y gestión, estas son:

- Ausencia de beneficio económico como criterio fundamental.
- Existencia de objetivos de carácter social, más cualitativos y centrados en la transformación o cambio social que dificultan la determinación de prioridades y la evaluación de actuaciones.
- La diversidad de fuentes de ingresos. Puede darse una excesiva dependencia de los financiadores públicos y/o privados.
- Los intereses y necesidades de los usuarios que a menudo no pueden revelar sus preferencias o pagar por los servicios que cubran los costos de su prestación.
- Una forma de hacer las cosas diferentes, en donde se enfatiza el compromiso con ciertos principios y valores y una toma de decisiones que se realiza de forma participativa y democrática.
- Existencia de numerosas influencias. La naturaleza y variedad de socios y miembros: financiadores, donantes, voluntarios, fundadores, empleados, cada uno con expectativas e intereses.
- La especial consideración fiscal y legal.
- Los equipos de trabajo suelen ser pequeños e informales y normalmente con alto contenido participativo.
- En una misma organización existen ámbitos de actuación muy diversos y una cierta disposición de actividades, que hacer parecer que nos encontramos con varias organizaciones en una.
- La contradictoria estructura de valores y motivaciones del personal directivo, el personal remunerado, voluntarios, socios, etc.

Un elemento esencial de las ONG es el tema de la participación, que significa implicar a la población en los procesos de toma de decisiones, en la implementación de programas, en los beneficios recibidos y en la evaluación de los procesos y resultados. Sobre todo en planificación, que debe ser participativa para que esta pueda tener un mayor valor y sentido (Navajo, 2009).

Existen variadas metodologías y procesos de planificación estratégica que han sido desarrollados por una gran variedad de autores. La presente memoria busca desarrollar un modelo de planificación y gestión propio, basándolo en procesos de planificación estratégica desarrollados por otros autores y usar diferentes herramientas y metodologías de gestión, y enfocar estas, para que se adecuen al contexto de las organizaciones sin fines de lucro, específicamente fundaciones que trabajan sobre temáticas medio ambientales.

5.5. El proceso de la planificación estratégica

Según Torres (2014), si bien existen diferentes metodologías diseñadas por distintos autores para abordar el proceso de una planificación estratégica dentro una organización, se pueden distinguir tres etapas del proceso:

1. Etapa de planeación.
2. Etapa de ejecución o implementación.
3. Etapa de control y evaluación.

El modelo de planificación y gestión estratégica utilizará como base el modelo integral de dirección gestión estratégica propuesto por David (2003). La figura 5.1 muestra las etapas del modelo integral de David.

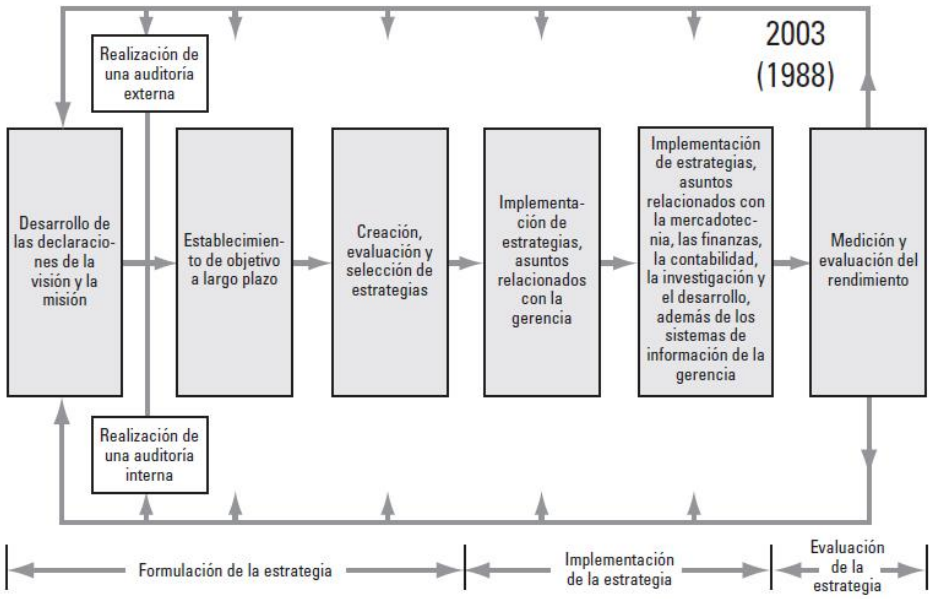


Figura 5.1: Modelo integral de dirección estratégica.

(Fuente: David, 2003)

A continuación, se describen cada una de las etapas pertenecientes a la fase de formulación estratégica del modelo de dirección estratégica de David (2003). En la descripción de cada una de las etapas del modelo de David (2003) se da una descripción de en qué consiste la etapa, y a continuación de definen las herramientas y metodologías que serán utilizadas para llevar a cabo dicha etapa en el modelo propuesto.

5.5.1. Desarrollo de declaración de Misión y Visión

La primera etapa del modelo integral de David (2003) corresponde al desarrollo de la declaración de visión y misión. Como se plantea en David (2003), esta etapa busca definir los conceptos de visión y misión de la organización.

Toda organización nace con un fin determinado, busca alcanzar uno o varios objetivos mediante distintas estrategias. La visión y la misión plasman las intenciones de la organización a futuro y su razón de ser.

5.5.1.1. Misión

Algunas definiciones de misión son:

- "Una misión responde a la pregunta ¿En qué negocio estamos?, una declaración de la misión a su vez, es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia" (David, 2003).
- "Es la razón de ser de la organización, explica por qué hace lo que hace, aunque no da recetas concretas sobre los medios que utiliza para alcanzar el estado deseado" (Canyelles, 2007).
- "La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su "quehacer" institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia" (Armijo, 2011).

Allison y Kaye (2005) plantean que la declaración de una misión debe incluir dos elementos:

1. Propósito. Una oración que describa el resultado final que la organización está tratando de conseguir, que se enfoque en un resultado final.
2. Negocio. Una declaración que describe lo que hace la organización. Programas y servicios son un medio para un fin. Muchas veces, dentro del enunciado de lo que hace la organización, también se describirá para quién se presta el servicio.

Por tanto, una declaración de misión se entiende como la razón de ser de la organización, define el "negocio"de esta y lo que la diferenciara del resto. La misión cumple un rol orientador, debe guiar la toma de decisiones y materializarse en las principales actividades y procesos de la organización. Por otro lado, la misión debe ser fuente de motivación, explica la batalla que lleva a cabo la organización y porque hace lo que hace.

5.5.1.2. Visión

Algunas definiciones de visión son:

- "La visión de una organización busca responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?" (David, 2003).
- "[...] se refiere al estado futuro deseado de la organización. Es una aspiración que puede ayudar a movilizar la energía y la pasión de los miembros de la organización. Por lo tanto, la declaración de visión debe responder a la pregunta: ¿qué queremos lograr?" (Johnson et al., 2014).
- De acuerdo a Ogliastri (2004), la misión consiste de conceptos, la Visión en cambio son hechos concretos, resultados esperados, responde a la pregunta: ¿Cómo nos imaginamos, cómo queremos que sea la empresa dentro de diez años?"

Así, una declaración de visión busca definir la situación futura de la fundación que se espera alcanzar, es una descripción de una imagen de la organización a futuro si consigue el éxito. La visión es la realización de la misión y la definición del éxito que se busca.

5.5.2. Stakeholders

Posterior a la declaración de misión y visión de la organización, las siguientes etapas dentro del modelo de dirección estratégica de Fred R. David (Ver figura 5.1) corresponden al desarrollo de un análisis (auditoría o revisión) interno y externo de la organización, pero primero, es necesario definir un concepto que se ha sido nombrado anteriormente y que es necesario detallar con una mayor profundidad para comprender de mejor manera las siguientes etapas del modelo, este concepto corresponde al de "grupos de interés" o "stakeholders".

Freeman (1984) define a los stakeholders como: "Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la empresa". La figura 5.2 muestra algunos de los stakeholders con lo que se relaciona una organización.

Figura 5.2: Stakeholders de una organización.
(Fuente: Elaboración propia basada en Freeman, 1984)

Como plantea Freeman (1984), cada una de las categorías de stakeholders mostradas en la figura 5.2 se encuentra simplificada dado que cada categoría puede ser dividida en categorías más pequeñas, no todos los empleados son iguales, como tampoco todos los clientes, gobiernos, etc. son iguales.

Cada una de las categorías de stakeholders puede llegar a tener una influencia determinante en el éxito de una organización, cada categoría constituirá una fuerza a favor, en contra o será indiferente a los objetivos e intereses de la organización.

Definido el concepto de stakeholders, se prosigue con la siguientes etapas del modelo de David (2003).

5.5.3. Análisis Externo

Como detalla David (2003), un análisis externo se centra en la identificación y evaluación de tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Un análisis externo permite revelar las oportunidades y amenazas claves que una organización enfrenta, con la finalizada de formular estrategias que aprovechen las oportunidades y reduzcan o eviten el impacto de las amenazas.

Las herramientas que se utilizarán para realizar el análisis externo corresponden a un análisis PESTA y un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

5.5.3.1. Análisis PESTA

El análisis PEST es una herramienta que permite analizar el macroentorno externo en el cual se encuentra inserta una organización. "Un modelo útil para la reflexión sobre el entorno es el modelo PEST: Política y legislación, Economía, Sociedad, y Tecnología" (Fernández, 2004). El análisis PEST analiza cada uno de estos factores externos por separado con la finalidad de encontrar amenazas y oportunidades externas a una organización que puedan afectar el desempeño de esta.

Existen variantes del análisis PEST en donde se agregan distintos factores adicionales que dividen en más factores el entorno de una organización, tales como el análisis PESTEL, que considera separadamente factores ecológicos y legales, o el análisis PESTA que considera factores ambientales. Los factores del entorno que adicionan estas variantes pueden asignarse a alguno de los factores originales del análisis PEST, la diferencias existentes entre las distintas variantes del análisis PEST simplemente aumentan o disminuyen el nivel de agregación con que se trabajan los factores del entorno y se utilizan según el enfoque y detalle que se prefiera.

Prefiriéndose el análisis PESTA, dado que desagrega factores ambientales y, de acuerdo a Fernández (2004), Torres (2014) y Auditool (2014), algunos elementos que pueden considerarse para cada una de los factores del análisis PESTA son:

A. Factor Político

- Legislación sobre monopolios.
- Política y legislación fiscal.
- Política gubernamental y regional.
- Estabilidad del gobierno.
- Leyes especiales.
- Legislación medioambiental.
- Normativa laboral.
- Regulación comercial.

B. Factor Económico

- Estabilidad económica.
- Tipos de cambio.
- Tasa de desempleo.
- Ciclos económicos.
- Tasa de inflación.
- Ingreso per Capita.
- Disponibilidad y coste de la energía.
- Niveles de ingreso.

C. Factor Social

- Índice de educación.
- Demografía.
- Cambios en el estilo de vida.
- Consumismo.
- Tasas de natalidad y mortalidad

- Tasas de emigración e inmigración.
- Movilidad laboral.

D. Factor Tecnológico

- Gastos gubernamentales en investigación.
- Interés del gobierno y empresas por esfuerzos tecnológicos.
- Nuevos desarrollos y descubrimientos.
- Tasa de obsolescencia.
- Velocidad de transferencia tecnológica.

E. Factor Ambiental

- Leyes de protección ambiental.
- Ubicación geográfica.
- Cambio climática.
- Reciclaje.
- Compensaciones ambientales.
- Contaminación del agua y aire.

De acuerdo a Torres (2014), la utilidad de un análisis del macroentorno radica en que permite disponer de un listado finito y realista de oportunidades y amenazas que las organizaciones deben atender para adecuar habilidades, conocimientos y capacidades a su entorno, y entonces, volverse más competitivas.

5.5.3.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta que analiza la competitividad dentro de una industria y plantea que esta viene dada por la interacción entre las distintas fuerzas competitivas que conforman dicha industria. Este modelo estratégico propuesto por Michael Porter en 1979 permite evaluar la intensidad de competencia y rivalidad dentro de una industria.

Como establece Porter (1979), la naturaleza y el grado de competencia en una industria dependen de cinco fuerzas: la amenaza de nuevos demandantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios subtitulados (según corresponda), y la competencia entre competidores actuales.

La figura 5.3 muestra estas cinco fuerzas competitivas presentes en toda industria.

Figura 5.3: Las cinco fuerzas competitivas de una industria.
(Fuente: Elaboración propia basada en Thompson et al., 2012)

Según David (2003), estas cinco fuerzas competitivas interactúan de la siguiente manera:

- **Rivalidad entre los competidores**

  La rivalidad entre competidores suele ser la fuerza más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias resultan exitosas en la medida que representan una ventaja competitiva sobre las estrategias de los competidores.

  La rivalidad entre competidores aumenta con el número de empresas competidoras, conforme aumenta la similitud en tamaño y capacidad entre competidores, a medida que disminuye la demanda y cuando los precios bajan con facilidad. La rivalidad es alta cuando los clientes cambian de marca con facilidad, las barreras de salida son altas, los costos fijos son elevados, el producto o servicio perece rápidamente, cuando los competidores tienen estrategias diversas, orígenes y cultura y las fusiones y adquisiciones son comunes dentro de la industria.

- **Poder de negociación de los clientes**

  Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. El poder de negociación de los clientes es mayor cuando los productos que adquieren son estándar o poco diferenciados.

- **Poder de negociación de los proveedores**

  La competencia de una industria se verá afectada por el poder de negociación de los proveedores cuando estos son pocos, cuando existen escasas materias primas sustitutas, cuando el costo de cambiar de materia prima es muy alto, y cuando los productos o servicios que entregan son diferenciados o una calidad superior.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

  En muchas industrias, las empresas compiten contra los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presión ejercida por los sustitutos aumenta en la medida que disminuye el precios de estos y a medida que disminuyen los costos de cambiarse de producto para los clientes.

- **Amenaza de competidores entrantes**

La competitividad de una industria será mayor cuando la facilidad de entrar para nuevas empresas sea mayor. Las barreras de ingreso a una industria tales como economías a escala, conocimientos de la industria, experiencia, lealtad de los clientes, preferencias de marca, requerimientos de gran capital, falta de canales de distribución adecuados, políticas gubernamentales, aranceles, acceso a materias primas, patentes, posicionamiento físico, ataques de otras empresas y la saturación potencial del mercado, son algunos disuasivos que restringen la entrada de nuevos competidores.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite determinar a partir de la competitividad y rivalidad existente la rentabilidad de una industria. Mientras más fuertes sean las fuerzas competitivas de una industria menores serán los beneficios económicos por participar en esta.

En conjunto con un análisis externo, se debe realizar un análisis interno de la organización que permita determinar la existencia de fortalezas y debilidades de esta.

5.5.4. Análisis Interno

Según David (2003), el análisis interno se centra en la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas y las debilidades, junto con las oportunidades y las amenazas externas, y una declaración de la misión definida, son la base para establecer los objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Para realizar un análisis interno, se puede utilizar la cadena de valor de Porter y el análisis VRIO. Ambas herramientas permiten determinar la existencia de fortalezas y debilidades internas, así como también, permiten determinar la existencia de ventajas competitivas sustentables dentro de la organización.

Como se plantea en Thompson et al. (2012), la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable, en oposición a una ventaja competitiva temporal, son las razones duraderas de los clientes para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar pese a que lo intenten.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja (Thompson et al., 2012).

5.5.4.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite identificar la creación de valor dentro de una organización. “La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades” (Porter y Kramer, 2006).

Para la presente memoria, como se trata de organizaciones sociales que prestan servicios, se utiliza como base teórica una cadena de valor que se adecua más al contexto de estas organizaciones que la cadena de valor propuesta por sus creadores Porter y Kramer (2006). La figura 5.4 muestra la cadena de valor para organizaciones de servicios desarrollada por Alonso (2008) y que se utiliza en la presente memoria.

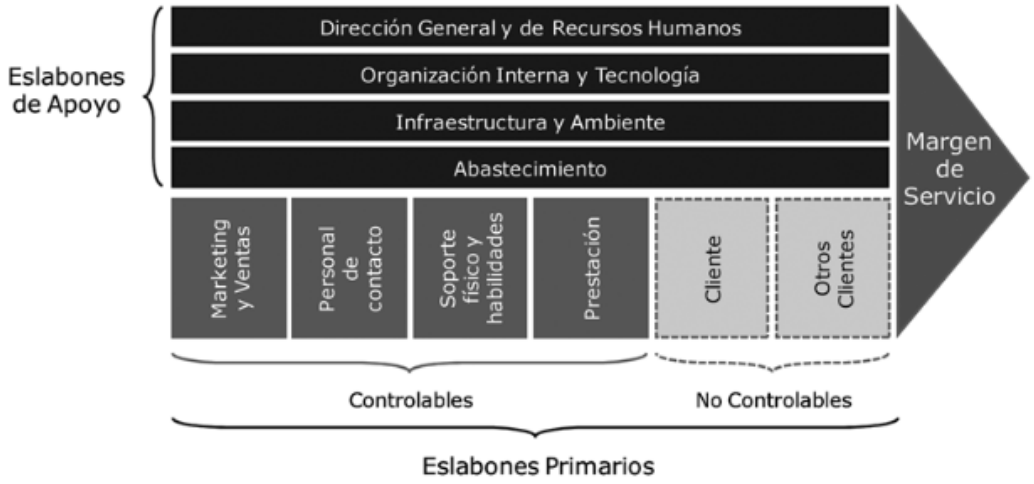


Figura 5.4: Cadena de valor de servicios.
(Fuente: Alonso, 2008)

Una definición del concepto servicio la entrega Kotler en Alonso (2008): "Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrezca a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo". Kotler en Alonso (2008) también describe las cuatro características distintivas de los servicios:

- **Intangibilidad**: Antes de comprarse, el servicios no puede ser sometido a juicio por los sentidos. No se pueden tocar, gustar, oler, escuchar, almacenarlos, o probarlos.
- **Inseparabilidad**: no se puede separar al proveedor del servicio del servicio mismo, ya que es parte de este.
- **Variabilidad**: la calidad del servicio depende de los ejecutores como de las condiciones del contexto durante la prestación.
- **Caducidad**: los servicios no se almacenan ni se guardan, se extinguen al terminar la prestación.

La cadena de valor propuesta por Alonso (2008) (figura 5.4), agrupa las actividades de una organización en eslabones de apoyo y eslabones primarios. Cada eslabón es una posible fuente de ventaja competitiva. A partir de la suma eslabones primarios y secundarios se obtiene el margen del servicio.

5.5.4.1.1. Eslabones primarios.

Según Alonso (2008), son los eslabones primarios los responsables más directos en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible, en donde cada uno de estos es posible fuente de ventaja competitiva mientras se sea capaz de maximizar la contribución de cada uno al servicio resultante como un todo. Los eslabones primarios se subdividen en controlables y no controlables.

- Eslabones primarios controlables
  - Marketing y ventas.

    Se refiere a tareas de impulsión del servicio, como la publicidad, fuerza de ventas, promociones, etc. y el desarrollo de propuestas comerciales. En el caso de los servicios, la prestación hacia el cliente ocurre cuando esta es contratada por el cliente. Sin ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas, es posible que la prestación nunca se concrete.
  - Personal de contacto.

Se refiere al personal que interactúa directamente con el cliente durante la prestación del servicio. Este eslabón es por excelencia uno de los más importantes a considerar para cuidar la calidad del servicio que se brinda. "[..] El personal de contacto es el portador en buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa" (Alonso, 2008).

- Soporte físico y habilidades.

  El soporte físico se refiere a todos los elementos que toman parte durante la prestación del servicio que operan a favor o en contra de la experiencia ofrecida y definen la calidad de este.

  Las habilidades se refieren a los conocimientos, información, habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo, en todos los ámbitos de la prestación del servicio, que se pueden transformar en ventajas competitivas sostenibles.

- Prestación.

  La prestación se refiere al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. La concepción de la prestación debe ajustarse constantemente a los deseos cambiantes y necesidades del público que se atienda.

  "Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target" Alonso (2008).

- Eslabones primarios no controlables

  - Clientes.

    Similar al personal de contacto, los clientes contribuyen e intervienen en la calidad del servicio prestado. Estos pueden contribuir o no a la calidad del servicio que ellos mismos reciben.

    Cada cliente será diferente cada vez que solicite el servicio y será diferente a otros clientes. Armonizar los demás eslabones para propiciar un contexto del servicio lo más invariable posible, pero flexible, permitirá limitar los efectos adversos del no poder controlar este eslabón ocasionados por los cambios en la conducta del cliente que puedan afectar en la calidad del servicio.

  - Otros Clientes.

    A parte de los clientes principales, existirán otros que convivirán con los clientes principales. La interacción de otros clientes que no sean los target, influenciaran negativa o positivamente en la percepción del servicio prestado.

5.5.4.1.2. Eslabones secundarios.

Los eslabones de apoyo o secundarios desempeñan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio. Cuidan el establecimiento de las mejores condiciones posibles para la prestación.

- Dirección general y de recursos humanos.

  Es tarea de la dirección general y recursos humanos sentar los pilares de una cultura de servicio, motivada en dirección a una visión comprendida y compartida, en donde el cliente es la razón del negocio. La existencia de una cultura de servicio enfocada hacia el cliente debe abarcar toda la organización.

- Organización interna y tecnología.

  Involucra a la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones para facilitar la prestación del servicio, así como también, los procesos, investigación de mercado y el desarrollo de nuevos conceptos, superadores y que entreguen mayor valor. La organización interna incluye la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

- Infraestructura y ambiente.

  Se refieren al espacio físico donde ocurre la prestación del servicio o bien donde ocurren algunos de los momentos en los cuales el cliente tiene contacto con la organización y se crea una impresión sobre la calidad del servicio.

- Abastecimiento.

  Se refiere a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, capacitación, espacios publicitarios, etc. Todos los elementos que permiten una prestación de servicios a la altura de las expectativas del cliente.

5.5.4.1.3. Margen

El margen es el emergente y razón de todos los eslabones, el porqué de la cadena de valor, lo que percibe el cliente, lo vibra y experimenta. "El margen es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor" (Alonso, 2008).

5.5.4.2. Análisis de recursos y capacidades

Un enfoque útil que puede darse para apoyar la formulación de una estrategia es analizar los recursos y capacidades que la organización posee. A partir de aquellos recursos y capacidades más importantes, la organización puede plantear una estrategia que saque provecho a estas fortalezas y obtener una ventaja competitiva sostenible.

"Los recursos y capacidades de una empresa incluyen todos los activos financieros, físicos, humanos y organizacionales utilizados por una empresa para desarrollar, fabricar y entregar productos o servicios a sus clientes" (Barney, 1995).

Como plantean Suárez y Ibarra (2002), la teoría de los recursos y las capacidades ha impulsado que el análisis interno de las organizaciones sea algo prioritario por sobre el análisis del entorno. Esto ha ocasionado que las organizaciones deban poner mayor atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguran una ventaja competitiva sostenible.

5.5.4.2.1. Análisis VRIO

Un análisis VRIO, denominado así por el acrónimo Valioso, Raro, Inimitable y Organización preparada, se basa en un análisis de recursos y capacidades internas y permite determinar el valor entrega cada uno de los recursos y capacidades que posee una organización. Un análisis VRIO crea un listado los recursos y capacidades más importantes de una organización. Johnson et al. (2014) define los cuatro criterios con los cuales son evaluados los recursos y capacidades de una organización en un análisis VRIO:

- **Valioso:** un recurso es valioso cuando crea un producto o servicio que es valioso para el cliente y sí, y solo sí, cuando genera mayores ingresos o menores costos o ambos.
- **Raro:** un recurso o capacidad es valioso cuando son poseídas únicamente por una o pocas organizaciones.
- **Inimitable:** un recurso o capacidad es inimitable cuando para los competidores es difícil y costoso de imitar, obtener, o sustituir.
- **Organización:** un recurso o capacidad representara una ventaja competitiva sustentable en la medida que la organización está preparada para gestionarlo y posee el soporte adecuado para explotarlo.

La figura 5.5 ilustra una matriz VRIO sobre como los recursos y capacidades internos se listan, como se les caracteriza según los parámetros anteriores y las implicaciones de esta caracterización.

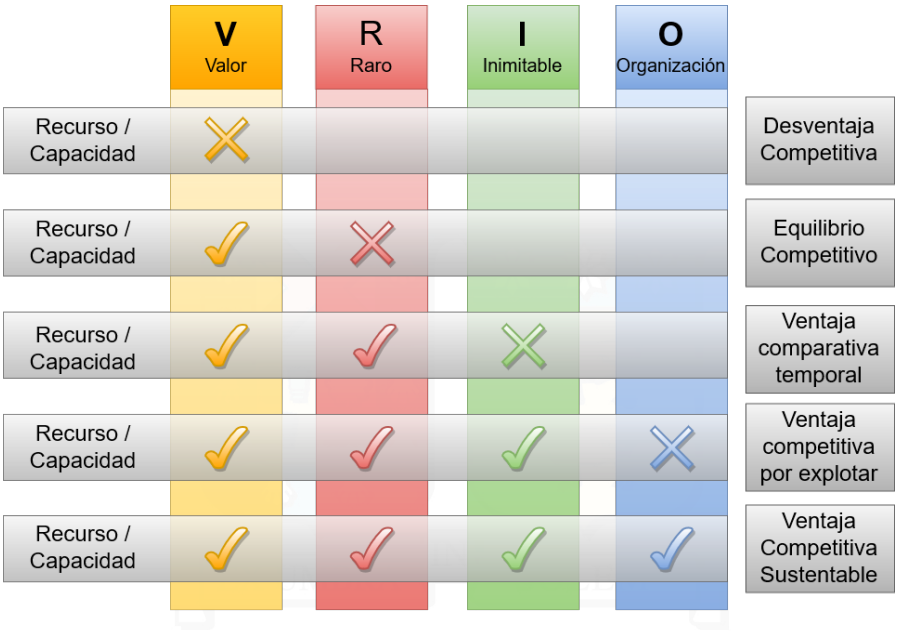


Figura 5.5: Matriz de análisis VRIO.

(Fuente: Elaboración propia)

Como plantea Barney (1995), una organización que carece de algún recurso o capacidad valiosa se encuentra en una desventaja competitiva frente a sus competidores. Una organización con un recurso valioso pero que no es raro, se encuentra en una igualdad competitiva frente a sus competidores. Un recurso valioso y raro pero que es fácil de imitar, representa una ventaja competitiva temporal para la organización. Un recurso valioso, raro, difícil de imitar pero cuya organización no está preparada para gestionarlo, corresponde a una ventaja competitiva por explotar. Finalmente, un recurso valioso, raro, difícil de imitar y cuya organización está preparada para explotarla, corresponde a una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Revisados las etapas de análisis interno y externo, siguiendo el modelo de dirección estratégica de David (2003) (ver figura 5.1), la siguiente etapa del modelo corresponde a la elaboración de objetivos a largo plazo de la organización.

5.5.5. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años (David, 2003).

Los objetivos formulados por una organización deben estar bien descritos y formulados, estos responden a metas que esperan alcanzarse a futuro. “Los objetivos son declaraciones de resultados específicos que deben lograrse” (Johnson et al., 2014).

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución” (Thompson et al., 2012).

Para la elaboración de objetivos estratégicos que cumplan con cualidades tales como ser específicos, cuantificables, entre otros, se propone utilizar el criterio SMART.

Como se explica en Rankmi (2018), el criterio SMART (Specific, Mesurable, Achievable, Relevant, Time-bound por sus siglas en inglés) busca que los objetivos que se definan cumplan con las características de ser:

- Específico: objetivos lo más específicos y detallados posible.
- Medible: objetivos medibles gracias métricas que permitan medir su progreso.
- Alcanzable: objetivos ajustados a la realidad de su contexto.
- Relevante: objetivos relevante para el programa o proyecto deseado.
- Tiempo límite: el objetivo debe tener una fecha límite de término.

La razón de plantear objetivos estratégicos es que permiten concentrar los esfuerzos de la organización hacia la dirección definida, el cumplimiento de los objetivos debiera reflejar el éxito conseguido por la organización. Acorde a Thompson et al. (2012), los objetivos permiten centrar los esfuerzos y acciones de las organizaciones, son patrones de medida de desempeño y avances, y motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Una vez definidos los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa dentro del modelo de dirección integral de Fred R. David (ver figura 5.1) corresponde a la definición, evaluación y selección de estrategias.

5.5.6. Creación, evaluación y selección de estrategias

Como plantea David (2003), esta etapa busca crear alternativas posibles, evaluar dichas alternativas y elegir un curso específico de acción.

El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles (David, 2003).

Para la creación, evaluación y selección de estrategias se utiliza la matriz y las estrategias FODA. Esta herramienta permite visualizar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, que junto con las estrategias FODA, permiten definir, evaluar y selección estrategias para una organización.

5.5.6.1. Matriz y estrategias FODA

La matriz FODA se denominada así por el acrónimo Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Como plantea Weihrich en David (2003), es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Una matriz FODA reúne las fortalezas, y debilidad de una organización y las oportunidades y amenazas externas que enfrenta.

David (2003) plantea que las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, finalmente, las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Matriz y estrategias FODA	**Fortalezas F** Listado de Fortalezas	**Debilidades D** Listado de Debilidades
Oportunidades O Listado de Oportunidades	**Estrategias DO** Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades	**Estrategias FO** Superar debilidades para aprovechar oportunidades
Amenazas A Listado de Amenazas	**Estrategias FA** Utilizar fortalezas para evitar amenazas	**Estrategias DA** Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas

Figura 5.6: Matriz y estrategias FODA.
(Fuente: Elaboración propia basada en David, 2003)

La construcción de una matriz FODA, según David (2003), consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

Descrita la sección de creación, evaluación y selección de estrategias, se han abarcado cada una subetapas pertenecientes a la etapa de formulación estratégica del modelo de integral de dirección estratégica (ver figura 5.1). Las siguientes etapas de implementación de la estrategia y evaluación contenidas en el modelo no son descritas dado que carecen de interés para la finalidad y alcance de la presente memoria.

Posterior a la definición de estrategias, es necesario diseñar toda la estructura de como la organización será capaz de relacionarse con su entorno, quienes será su público objetivo, sus ingresos, costos, procesos y recursos necesarios para operar, entre otros elementos claves. Todo esta estructura puede ser descrita mediante

un modelo de negocios Canvas, pero primero, es necesario definir la propuesta de valor de la organización, que es la forma en que esta crea valor para los clientes.

5.5.7. Modelo de Negocios

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocios describe las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor. Osterwalder y Pigneur (2011) definen un modelo de negocios mediante nueve módulos que se integran dentro de un "lienzo". Uno de los principales módulos de este lienzo corresponde al módulo de la propuesta de valor.

5.5.7.1. Propuesta de valor

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente prefiera una empresa en vez de otra. La propuesta de valor tiene como finalidad solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Una propuesta de valor es la "descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicio" (Osterwalder et al., 2014). "La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor" (Thompson et al., 2012).

Un enunciado de una propuesta de valor debe englobar las siguientes características:

- Necesidad o problema del cliente resuelve el productos o servicio de la organización.
- Beneficios debe esperar el cliente.
- Valor diferencial que se entrega.

Posterior a la definición de una propuesta de valor, esta puede incluirse dentro de un modelo de negocios que describen la forma en que una organización crea, entrega y capta valor. Uno de los modelos de negocios más conocidos y utilizados es el modelo de negocios Canvas.

5.5.7.2. Modelo Canvas

Sánchez et al. (2015) definen el modelo Canvas como una herramienta para la generación de modelos de negocio que permite trabajar sobre la base de como una organización crea, proporciona y capta valor. Osterwalder y Pigneur (2011), describen un modelo de negocios a partir de nueve módulos que cubren cuatro de las principales áreas para una empresa: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

La figura 5.7 muestra el modelo Canvas creado por Osterwalder y Pigneur (2011).

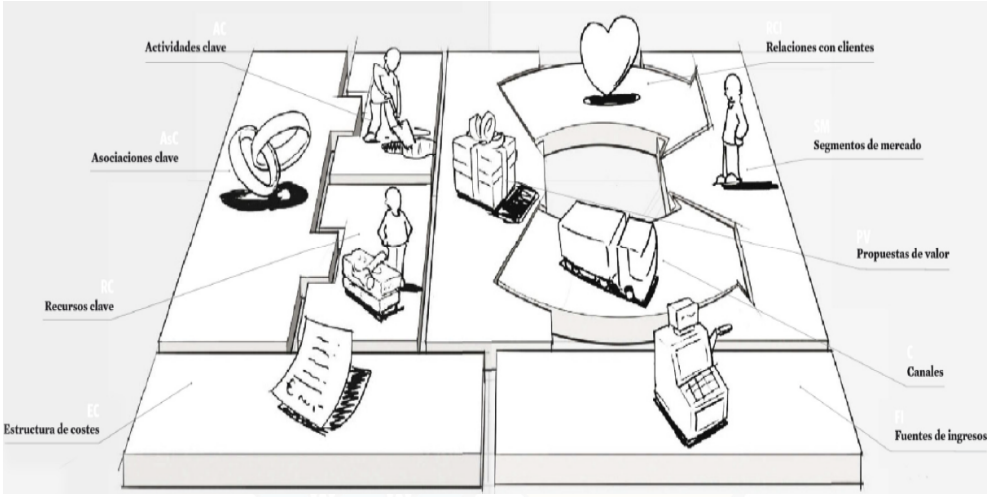


Figura 5.7: Modelo de negocios Canvas.
(Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011)

Como la presente memoria se enfoca en organizaciones sin fines de lucro, específicamente para fundaciones, se utiliza un modelo Canvas diferente al original y que está construido específicamente para este tipo de organizaciones no lucrativas.

5.5.7.2.1. Modelo Canvas para fundaciones

Sanderse (2014) crea un modelo de negocios Canvas enfocado para organizaciones sin fines de lucro, aplicable a fundaciones y para ONG con una poca diversidad de fuentes de ingreso. La figura 5.8 muestra el lienzo del modelo propuesto por Sanderse, en donde se han modificados algunos módulos respecto al modelo Canvas original (ver figura 5.7), y agregado otros nuevos, como del módulo de la visión y de impacto.

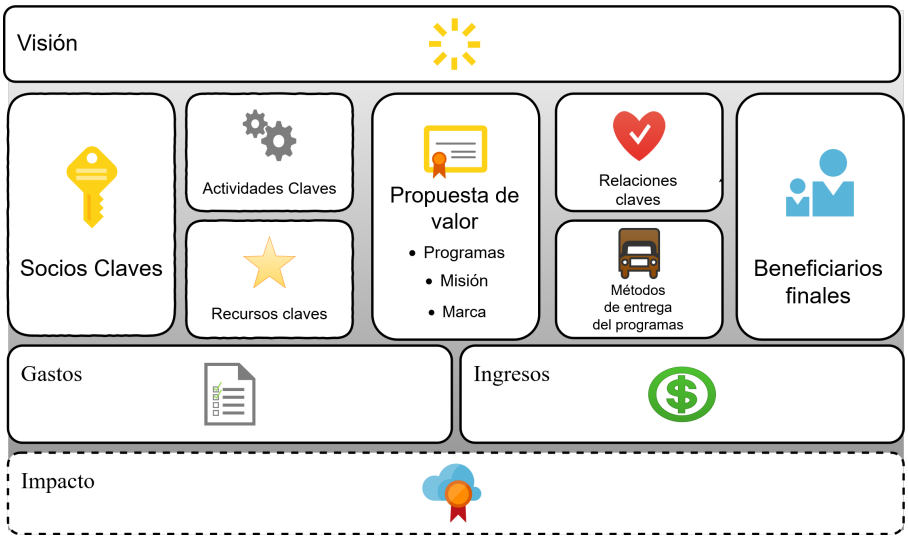


Figura 5.8: Modelo Canvas para fundaciones.
(Fuente: Elaboración propia basada en Sanderse, 2014)

A continuación se dan definiciones claves entregadas por Sanderse (2014) del modelo Canvas para fundaciones:

- **Modelo de negocios:** Un modelo de negocios describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor.
- **Visión:** Describe lo que la organización quiere ser. Puede ser emotivo y es una fuente de inspiración.
- **Socios claves:** Red de acuerdos de cooperación con otras personas y organizaciones necesarios para ofrecer de manera eficiente y distribuir la misión y los programas de la organización.
- **Actividades claves:** Las principales acciones que una organización necesita realizar para crear su propuesta de valor.
- **Recursos claves:** Los activos físicos, financieros, intelectuales o humanos necesarios para que el modelo de negocio funcione.
- **Propuesta de valor:** Compuesta por la misión de la organización, sus principales programas clave y su marca.
- **Misión:** Define el propósito fundamental de una organización, describiendo sucintamente por qué existe y qué hace para lograr su visión.
- **Relaciones:** El tipo de relación que la organización ha establecido o quiere establecer con cada segmento clave de beneficiario o donante.
- **Método de entrega de programas:** El método que la organización utiliza para lograr su misión o actividades de programa para los beneficiarios.
- **Beneficiarios:** El grupo objetivo al que la organización principalmente aspira alcanzar y servir para lograr su visión/misión.
- **Ingresos:** Los flujos de ingresos, esto podría ser donaciones, mercancías / ventas, inversiones u otras fuentes de ingresos disponibles para que la organización trabaje en su propuesta de valor.
- **Costos:** Los gastos totales en los que la organización incurrió (o incurrirá) para implementar las actividades acordadas.
- **Impacto:** La situación de nivel superior que el proyecto o programa pretende lograr.

5.5.7.2.2. Beneficios del Modelo Canvas

Coes (2014), describe algunos beneficios del modelo Canvas:

a. El modelo permite centrarse en la captura y entrega de valor para el cliente.

b. Destaca por su representación visual, utilidad, usabilidad y simplicidad.

c. Permite una mejor comunicación entre administradores, diseñadores de la propuesta de valor, clientes y socios.

Una vez seleccionada una estrategia, y la forma en que esta se traduce en una propuesta de valor para los beneficiarios, esta debe implementarse y gestionarse. Para apoyar la implementación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de una fundación, se propone la utilización de un cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégico.

5.6. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos gracias al uso de indicadores. Siguiendo la definición de los creadores del CMI, Kaplan y Norton (2002), el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de

medidas de la actuación que proporcionan una estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica.

Como establece Kaplan y Norton (2002), un CMI complementa indicadores financieros, que representan la actuación histórica de una organización, con medidas de inductores de actuación futura. Un CMI va más allá de los indicadores financieros y permite medir la forma en que se crea valor para los clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciarse las capacidades internas y las inversiones de personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la actuación futura.

5.6.1. El cuadro de mando integral como sistema de sistema de gestión estratégica

Kaplan y Norton (2002) describen el CMI como un sistema de gestión estratégica y que su utilización como tal radica en cuatro aspectos:

- **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.**

  El proceso de construcción del CMI parte con la traducción de la estrategia en objetivos estratégicos específicos y permite identificar sus pocos inductores críticos. Por otro lado, el CMI permite crear consenso y trabajo en equipo dentro de la dirección al crear un molde del negocio donde todos contribuyen.

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.**

  El CMI permite comunicar a lo largo de toda la organización los objetivos e indicadores estratégicos permitiendo que todos los trabajadores conozcan los objetivos organizacionales, y a partir de los cuales pueden desarrollarse objetivos más operativos.

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.**

  El proceso de planificar y de gestión del establecimiento de objetivos permite cuantificar los resultados a largo plazo de la organización, identificar mecanismos y proporcionar recursos necesarios para alcanzar estos resultados y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.

- **Aumentar el feedback y formación estratégica.**

  El CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de las estrategias y hacer cambios fundamentales en caso de ser necesario.

Figura 5.9: El CMI como modelo de gestión estratégica.
(Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton, 2002)

De acuerdo a Fernández (2001), un cuadro de mando integral se compone de:

a. Misión, visión y valores.

b. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.

c. Propuesta de valor para el cliente.

d. Indicadores y metas.

e. Iniciativas estratégicas.

f. Responsables y recursos.

El cuadro de mando integral hace uso de los mapas estratégicos como estructuras para organizar aquellas dimensiones que son más importantes para alguna organización y dentro de estas dimensiones, llamadas perspectivas, se vinculan entre si los objetivos estratégicos de la organización.

5.6.2. Mapas estratégicos

Acorde a Kaplan y Norton (2004), un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia y forma parte para la elaboración de un CMI ilustrando de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

"Los activos intangibles son bienes que posee la empresa y que no pueden ser percibidos físicamente. Sin embargo, se consideran activos porque ayudan a que la empresa produzca un rendimiento económico a través de ellos" (Economía Simple, 2018). Por ejemplo, algunos tipos de activos intangibles son los conocimientos científicos y técnicos, habilidades, liderazgo, alianzas, marcas, licencias, relaciones comerciales, entre otros.

Según Fernández (2001) los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Mientras que los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir, las relaciones

causales, o causa-efecto, son la explicación de las relaciones entre los objetivos estratégicos.

Como establecen Kaplan y Norton (2004), la importancia del mapa estratégico es que obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo se creara valor y para quien.

Dentro del mapa estratégico, se agrupan aquellas dimensiones que son más importantes para una organización, llamándolas perspectivas. Un CMI permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que organizan en perspectivas.

5.6.2.1. Perspectivas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Kaplan y Norton (2004) definen estas cuatro perspectivas:

5.6.2.1.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera resume las consecuencias económicas de las acciones realizadas por la organización en términos de indicadores financieros tradicionales. Los objetivos e indicadores financieros asociados a esta perspectiva permiten visualizar si la estrategia y su ejecución están contribuyen al progreso de la organización.

5.6.2.1.2. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva identifica los segmentos de clientes y mercados en los que participa la organización y las medidas de actuación en estos segmentos. En la perspectiva del cliente se define la propuesta de valor y esta proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. “La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia"(Kaplan y Norton, 2004).

5.6.2.1.3. Perspectiva de los procesos internos

Mientras que las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados esperados de una estrategia, conteniendo muchos indicadores de resultados, la perspectiva de procesos internos permite definir como la organización crea estos resultados deseados.

La perspectiva de los clientes internos identifica aquellos procesos internos críticos en los cuales la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten la creación de propuestas de valor que satisfagan a los clientes y permitan cumplir los rendimientos financieros esperados por los accionistas.

5.6.2.1.4. Perspectiva de aprendizajes y conocimientos

Esta perspectiva permite identificar la infraestructura necesaria para una mejora y crecimiento a largo plazo. Esta infraestructura proviene de las personas, los sistemas y los procedimientos con que cuenta la organización.

La perspectiva de aprendizajes y conocimientos se centra en los activos intangibles de la organización necesarios para soportar los procesos internos de creación de valor.

Las cuatro perspectivas pueden modificarse, eliminarse o agregarse algunas nuevas. En este sentido, el CMI es aplicable y útil para las organizaciones sin fines de lucro ya que puede adaptarse a su naturaleza no lucrativa, en donde la perspectiva financiera no ocupa el primer lugar dentro de las dimensiones de la organización.

5.6.2.2. Perspectivas del CMI en organizaciones sin fines de lucro

Como plantean Kaplan y Norton (2004), la estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. Para el caso de las organizaciones sin fines de lucro, las estratégicas están pensadas para crear valor sustentable para sus partes interesadas e integrantes.

En el sector privado la perspectiva superior corresponde a la financiera, sin embargo, las OSFL al no tener como principal objetivo la maximización de beneficios sino la satisfacción de los grupos de interés, la perspectiva de los clientes adquiere mayor peso y se sobrepone a la financiera. El valor generado hacia la sociedad y particularmente hacia los stakeholders beneficiarios representa el sentido de los esfuerzos de una OSFL.

Posterior al desarrollo del mapa estratégico se debe trabajar sobre los indicadores e iniciativas para cada uno de los objetivos en cada una de las perspectivas, así como también las metas de cumplimiento de cada indicador que se espera lograr. También deben definirse las personas responsables del cumplimiento y los recursos asociados a dichas iniciativas.

5.6.2.3. Indicadores, metas e iniciativas

Como plantea Fernández (2001), los indicadores son el medio que tiene la organización para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos, a cada uno de estos indicadores se deben fijar metas de cumplimiento ambiciosas pero posibles. Las iniciativas estratégicas, como plantea Fernández (2001), son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos

5.6.2.3.1. Indicadores de gestión en organizaciones sin fines de lucro

González y Cañadas (2008) plantean que la cuenta de resultados en entidades no lucrativas no es un buen indicador de la gestión realizada por estas, dado que su objetivo es cubrir necesidades sociales demandadas por la sociedad. En función de esto, la gestión de entidades no lucrativas debe medirse a través de la eficacia y eficiencia en la gestión de la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Esta eficacia se entiende como el grado de cumplimiento de los objetivos sociales establecidos previamente por la organización para cada uno de los servicios o programas. Mientras que la eficiencia compara los servicios prestados con los recursos empleados para ellos. Una entidad será eficiente si racionaliza el uso de recursos de la mejor manera posible para la obtención de resultados determinados. En adición con indicadores de eficacia y eficiencia, estos autores agregan indicadores genéricos de economía para apoyar al análisis de control operativo o económico. Estos indicadores de economía buscan medir la adquisición de recursos en una calidad y cantidad apropiada y al menor coste.

5.7. Análisis financiero

Una organización lleva a cabo estrategias que se materializan mediante proyectos, los cuales deben ser estudiados financieramente para analizar su rentabilidad y conveniencia. Para realizar un análisis financiero de un proyecto se puede realizar un flujo de caja de este. .[El] flujo de caja es un informe financiero para ordenar los ingresos y egresos de efectivo que tiene la empresa durante un tiempo definido, es decir, ayuda a conocer la liquidez de tu negocio"(Jimenez, 2018).

Sumado a un flujo de caja, un análisis financiero debe contar con indicadores financieros, que analicen la información obtenida y pueda concluirse respecto a la conveniencia del proyecto. Los principales indicadores financieros son:

- Valor Actual Neto (VAN): permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): “es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto"(Economipedia, 2018).

  También se puede definir la TIR a partir de su cálculo, la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero.

- Payback: “El payback (o período de recuperación) es un método alternativo de evaluación que considera el tiempo que demora un proyecto en recuperar la inversión inicial, sin considerar el valor del dinero en el tiempo"(Reyes, 2018).

6 | Antecedentes

6.1. Tendencias sobre el medioambiente

Cualquier informe actual que trate acerca de las tendencias mundiales, contendrá con seguridad, temáticas relacionadas con el cambio climático, el desarrollo sostenible, el manejo de recursos naturales e hídricos o la contaminación.

Las problemáticas medioambientales y el cambio climático están más que nunca presentes en nuestra sociedad, son un foco constante de discusiones en países, organismos internacionales y la sociedad en general.

Un resultado de estas discusiones y del esfuerzo conjunto de numerosas naciones, son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND). Gran parte de los ODS se relacionan directa o indirectamente con problemáticas medioambientales y el desarrollo sostenible.

Acorde al United Nation Development Programme (2018), en Septiembre del 2015, 193 líderes mundiales adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una serie de 17 ambiciosos objetivos para terminar con la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia y enfrentar el cambio climático para el año 2030.

Figura 6.1: Objetivos de desarrollo sostenible.

(Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2018)

Los 17 ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, "son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad" (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018b). Como puede verse, más de la mitad de los objetivos están asociados de una manera directa o indirecta a problemáticas ambientales, de sustentabilidad o cambio climático.

El desarrollo sostenible se vuelto una de las principales tendencias durante los últimos años, entendiendo este como: "El desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Naciones Unidas, 2018c)

A continuación se describen brevemente en qué consisten algunos de los ODS definidos por las Naciones Unidas (2018b) que se relacionan con el medioambiente y la sostenibilidad:

- **Objetivo 6:** Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

  Este objetivo busca garantizar el acceso a agua limpia, segura y asequible para toda la población mundial al año 2030. "La escasez de agua afecta a más del 40 por ciento de la población mundial, una cifra alarmante que probablemente crecerá con el aumento de las temperaturas globales producto del cambio climático"

- **Objetivo 12:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

  Este objetivo busca reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos. "La gestión eficiente de los recursos naturales compartidos y la forma en que se eliminan los desechos tóxicos y los contaminantes son vitales para lograr este objetivo" (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018a)

- **Objetivo 13:** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

El cambio climático afecta a todos los países de todos los continentes, impactando negativamente en sus economías, la vida de las personas y comunidades. Los efectos negativos que provocaría un aumento en la temperatura media de la superficie afectarían en una escala global en donde las personas más pobres y vulnerables serías las más perjudicadas.

Bitar (2014), Director del programa Tendencias Globales y el Futuro de América Latina del Inter-American Dialogue, en un artículo publicado por las Naciones Unidas , presenta seis tendencias mundiales relevantes para América Latina de los cuales dos se relacionan directamente con el medioambiente y la sustentabilidad:

- **El poder de los recursos naturales**

  El crecimiento demográfico y económico tendrá como resultado en las próximas décadas, una demanda explosiva de energía, agua, minerales y alimentos. Esto tendría una serie repercusiones sobre los recursos naturales del planeta que se verían aún más explotados.

  La creciente demanda de recursos naturales en países en vías del desarrollo ocasionará problemáticas tales como escases de energía y de agua.

- **El cambio climático**

  Los principales peligros ocasionados por el cambio climático se relacionarían con la falta de agua, lo que incidiría en la salud y la seguridad alimentaria de la sociedad. El derretimiento de los glaciares, el desplazamiento de la actividad fluvial, el agotamiento de los acuíferos, la variabilidad de las estaciones y otros cambios climáticos incidirían negativamente sobre la seguridad alimenticia de la población mundial.

  Se prevé también un creciente daño en la biodiversidad, especies, genotipos, comunidades, ecosistemas y biomas producto de la deforestación, la desviación de causes y la disminución de aguan de los ríos, la contaminación de aguas frescas y la acidificaron de los océanos.

  Las propuestas diseñadas a hacer frente a estas problemáticas apelan a una rápida acción nacional e internacional que busque solucionar temas como la deforestación, establecer nuevas áreas protegidas,

regular la acuicultura, elevar el rendimiento agrícola, entre otros.

Comúnmente las grandes organizaciones, ya sean gobiernos u empresas, tienden a definir las temáticas de la actualidad dada la gran visibilidad que poseen. De manera similar, resulta útil explorar los planes a futuro que poseen las principales OSFL que operan en el país.

González (2018) en una noticia del diario La Tercera, detalla algunas de las agendas de las ONG y organizaciones ambientales más importantes del país para los próximos años:

- Chile Sustentable, ONG que trabaja sobre la sustentabilidad, equidad y democracia, velará el año 2018 por la creación Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, la Ley de glaciares y la Ley de eficiencia energética en los sectores de mayor consumo.
- La ONG Oceana, dedicada a proteger y restaurar los océanos del mundo, busca regular la industria salmonera y la protección de áreas prístinas de la Patagonia. Así como también buscaran combatir la pesca ilegal y realizarán expediciones científicas para identificar zonas de importancia biológica para la reproducción de especies como la merluza común, la anchoveta, la sardina y el jurel.
- La ONG National Geographic con su proyecto de conservación Pristine Seas, buscará expandir la conservación en la región de Magallanes en la zona de Cabo de Hornos buscando que se aumente el tamaño del parque marino de Islas Diego Ramírez protegiendo así especies explotadas de la zona. También, esta ONG buscara frenar la expansión de la salmonicultura en esta misma región.
- La ONG Greenpeace Chile buscará crear la mayor área marina protegida del mundo en la Antártica, en donde Chile tiene una posición favorable en la península, a partir de la cual puede convencer a otros países para avanzar en este proyecto. Como segunda prioridad buscará proteger el mar de la Patagonia en contra de las salmoneras. Como tercera prioridad, busca extender la prohibición de las bolsas plásticas en todo el país. La última prioridad de la organización, consisten en planes de respuesta y adaptación frente al cambio climático para el país.
- Fundación Terram, una de las fundaciones chilenas con más trayectoria en el país, busca que Chile avance en la adopción al cambio climático y de reducción de riesgos, dada la vulnerabilidad del país ante los efectos negativos del cambio climático. El director de Fundación Terram también destaca otras prioridades del país como garantizar el acceso al agua, la creación de un Servicio Nacional Forestal, entre otras.
- The Pew Charitable Trusts, ONG internacional de conservación, busca que se implementen planes de manejo en áreas marinas protegidas recientemente creadas como en la isla de Rapa Nui.
- El Fondo Mundial para la Naturaleza, WWF según sus siglas en inglés, busca profundizar el avance de las energías renovables en el país y su descarbonización, también buscara aumentar una mayor contribución de Chile en el Acuerdo de París y promover la restauración ecológica de bosques nativos.

6.2. Tendencias y perspectivas de las OSFL

Las OSFL cumplen un rol importante dentro de la sociedad, son un sector apartado de gobiernos y el sector privado que lucha por problemáticas sociales, la igualdad de oportunidades y el desarrollo humano. Montoya (2017) vincula el actuar de las organizaciones no gubernamentales y el desarrollo humano según las siguientes ideas:

- Afloran la conciencia colectiva por ser asociaciones u organizaciones no lucrativas que buscan mantener o mejorar la calidad de vida de la sociedad.
- Cuentan con un peso específico debido a su posicionamiento alejado de los mercados y el estado, por su tamaño generalmente menor, sus relaciones con los ciudadanos, su flexibilidad, su capacidad de apoyar la iniciativa privada en apoyo de fines públicos y la manera de construir capital social.

- Su autonomía les permite cumplir la función de participar en las distintas áreas relacionadas a la política, economía, cultura y otros aspectos inherentes a la sociedad.
- Las ONG representan una oportunidad para que comunidades se expresen y ejecuten sus inquietudes comunes.
- Algunas de las prioridades de las ONG es la adquisición igualitaria de servicios, el incremento de las oportunidades sociales y la seguridad social elementos, relacionados directamente con el desarrollo humano.

En pro de este desarrollo humano y las exigencias sociales, las OSFL han tendido a dejar de lado su quehacer enfocado en el día a día para seguir procesos de profesionalización y adoptar la gestión interna como requerimientos naturales para su subsistencia. Han adoptado herramientas de gestión propias de organismos gubernamentales y del sector privado como una forma de mejorar su institucionalidad organizacional y asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

La adopción de técnicas provenientes del marketing, la evaluación y desarrollo de proyectos, la gestión estratégica y las comunicaciones, ha permitido profesionalizar y mejorar los resultados obtenidos por las organizaciones no lucrativas.

Este crecimiento y desarrollo de las OSFL ha venido de la mano con el combatir problemáticas cada vez más globales y desafiantes, y que por tanto, exigen también asumir mayores responsabilidades y mejorar los procesos toma de decisiones. Hoy en día, las fuentes de financiamiento para las OSFL no caen del cielo, deben salir a buscarse y estarán restringidas a aquellas organizaciones con una mayor visibilidad, una gestión de calidad y una mayor credibilidad.

Las organizaciones sin fines de lucro, al igual que cualquier otra organización, necesitan recursos para poder cumplir sus objetivos. La buena voluntad, por sí sola, no es suficiente. Sin duda, uno de los mayores desafíos de las OSFL a lo largo de toda la historia corresponde a la obtención de recursos para garantizar su continuidad. Los recursos provenientes de la filantropía y de los gobiernos representan una importante fuente de ingresos para las organizaciones no lucrativas.

Cualquier planificación, por muy bien diseñada, caerá ante la falta de recursos e ingresos. Como plantea Lissi (2013), todo voluntariado se desvive por conseguir recursos y parece ser el primer paso, pero es el segundo. La búsqueda de recursos corresponde a un paso posterior de la planificación de la estrategia. Gracias a una planificación, el donante sabe a dónde va ser llevado, tiene un proyecto en el cual confiar, sabe que cada peso donado se traduce en un hecho concreto.

La diversidad de fuentes de financiamiento representa un elemento importante para no generar una dependencia de una sola o pocas fuentes de financiamiento. Por un lado, debido a la amenaza de la pérdida del aporte financiero y, por otro lado, para evitar un poder de negociación excesivo de esta fuente frente a la organización, que puede amenazar la autonomía propia de una OSFL.

Una planificación estratégica es uno de los primeros paso que debiese hacerse dentro de toda fundación u organización no lucrativa en general, no solo porque permite focalizar los esfuerzos de toda la organización, sino porque representa un respaldo ante los stakeholders a la hora de solicitar financiamiento, le da una mayor seriedad y compromiso en la propuesta de la organización. Una planificación estratégica permite crear visibilidad y credibilidad ante potenciales donadores, voluntarios, beneficiarios y los stakeholders en general.

Una planificación estratégica resulta importante para toda organización, así como también resulta importante el tema de la comunicación. El sector no lucrativo, es un sector donde la comunicación juega un rol fundamental para que las OSFL puedan hacer eco en la sociedad y que esta se preocupe por las problemáticas que enfrentan.

Lara (2008), destaca la importancia de una adecuada y necesaria gestión de las comunicaciones dentro de las organizaciones del tercer sector no lucrativo, estableciendo que estas necesitan comunicar fundamentalmente, para dar a conocer a la sociedad sus proyectos, obtener colaboraciones y captar donantes, simpatizantes, voluntarios y socios, pero también para sensibilizar al mundo sobre los problemas actuales.

Por otro lado, Lara (2008) también plantea la necesidad de una comunicación interna dada la alta motivación que genera al permitir la participación de las personas involucradas en la organización.

Comunicar y hacer participa a las trabajadores de cualquier organización es vital para poder esperar un buen rendimiento de esta. Mantener a un equipo de trabajo motivado es esencial para el alcanzar los objetivos organizacionales, en este sentido, una organización no lucrativa difícilmente logrará mantener motivados a sus trabajadores gracias a incentivos económicos. Ralph (2012), que compara la remuneración de los trabajadores en mundo privado y el sector no lucrativo, establece mediante una pequeña muestra, que los trabajadores profesionales del sector no lucrativo ganan un 18 % menos en que los trabajadores pertenecientes al sector privado.

Como plantea Rescala (2016), las organizaciones cada vez tienen mayores desafíos para motivar a sus empleados, en donde las remuneraciones se toman como un commodity sin diferencias y escasos. Este tema se ve agravado en las OSFL, que como se mostró en el párrafo anterior, no remunera a sus trabajadores de manera igual que el sector privado.

Rescala (2016) plantea tres grandes títulos característicos de las organizaciones no lucrativas que permiten motivar tanto a trabajadores como voluntarios (entendidos como trabajadores no remunerados):

- **El objetivo social de la organización**. El objetivo social que persiguen las organizaciones sin fines de lucro ayuda a crear un sentido de pertenencia y es capaz responde a necesidad afectivas de las personas.
- **Flexibilidad en la jornada laboral**. La confianza depositada en empleado permitiéndole trabajar en jornadas flexibles se retribuye con responsabilidades a la hora de cumplir con mandatos de la organización. Por otra parte, un liderazgo correcto, donde existe confianza y que propia el desarrollo de los trabajadores fomenta la responsabilidad y motivación de estos.
- **No exclusividad en la dependencia a una única organización**. Sumado a los factores motivantes de la flexibilidad en la jornada laboral, la no exclusividad permite a los trabajadores buscar otros empleos para satisfacer las necesidades de salario que no alcanza a cubrir con una única organización.

El crear un sentido de pertenencia, flexibilidad laboral y la carencia de una exclusividad laboral, son oportunidad para las organizaciones de contar con trabajadores motivados y que cumplen con sus obligaciones.

Considerando hasta ahora todo lo descrito, las OSFL se encuentran en un entorno complejo y desafiante, deben responder a exigencias sociales y trabajar sobre problemáticas sociales de carácter global, a la vez que debe gestionar internamente una organización como cualquier otra, en donde la escases de recursos es comúnmente un elemento restrictivo en su actuar.

Rey-García (2007) plantea que las fundaciones se desenvuelven en un entorno cambiante de alta complejidad, en donde definen sus opciones y estrategias no solo en función del entorno económico y regulatorio, sino también considerando las opciones y estrategias de los stakeholders o grupos de interés con los que interactúan.

Acorde a Rey-García (2007), las fundaciones se enfrentan a tres retos:

- El primer reto se refiere a la identidad de las fundaciones. Las fundaciones y en general el sector no lucrativo, tienen pendiente definir su identidad más allá de la negación de lo empresarial o gubernamental.

  Lo que plantea en este reto Rey-García, es que las organizaciones sin fines de lucro se definen negativamente en función de lo lucrativo, proveniente del mundo empresarial, y lo no gubernamental en relación a las entidades gubernamentales. Mientras que las empresas se ven identificadas y reguladas por los mercados y el lucro, y las organizaciones gubernamentales identificadas por lo político y administrativo, las organizaciones no lucrativas han definido su identidad como la negación de estas dos, no lucrativas y no gubernamentales. La definición de la identidad de un grupo tan relevante como lo son las OSFL, a partir de la negación de la identidad de otros grupos, no ha llegado a forjar una identidad verdadera dentro de este sector.

- El segundo reto se refiere a la capacidad de las fundaciones que muchas veces presentan un desequilibrio entre sus objetivos y los medios que poseen para alcanzar estos objetivos.

  Las fundaciones normalmente enfrentan problemáticas sociales de gran envergadura tales como la pobreza, la educación o la contaminación. Si bien las fundaciones pueden realizar pequeños o medianos programas, puede ser común que los objetivos que se persigan puedan ser demasiado grandes para organizaciones que generalmente luchan por financiamiento, por lo que su lucha tiende a volverse una acción testimonial más que realista y con un verdadero impacto.

- El tercer reto se relaciona con el riesgo de la obsolescencia de las fundaciones. La resistencia al cambio es propia de cualquier organización, sin embargo, en las fundaciones esta tendencia se ve reforzada por un conservacionismo en su naturaleza. Las fundaciones viven de acuerdo al mandato de sus fundadores a perpetuidad, en contradicción, las fundaciones enfrentan problemáticas sociales que naturalmente evolucionan en el tiempo. La cultura, la educación y la sociedad en general son elementos complejos y que está en permanente transformación.

  En cuanto a este reto, las fundaciones por su naturaleza jurídica enfrentan a perpetuidad, por obligación, la problemática social que el o los fundadores designaron y para la cual destinaron su patrimonio. Toda problemática social por naturaleza es dinámica, cambia con el tiempo y se ve influenciada por las tendencias de la sociedad global. En este sentido, una inexistente gestión del cambio puede lapidar una fundación, y prácticamente cualquier tipo organización. Ser capaz de enfrentar las problemáticas sociales de forma planificada pero flexible a los tiempos, es fundamental para no ejecutar programas y planes obsoletos o poco acordes a las necesidades sociales.

Las organizaciones no lucrativas pertenecen a un sector en donde la confianza juega un papel relevante en su gestión. La sociedad en general, tanto personas naturales, como gobiernos o el sector privado, confían en que las donaciones realizadas se utilicen realmente para los fines previstos y no como beneficios económicos.

La capacidad de las organizaciones no lucrativas en pro de mantener y gestionar la confianza social entregadas hacías ellas radica en buena parte en la realización de buenas prácticas tales como la transparencia.

Como plantean Moya et al. (2012), la legislación chilena no establece obligaciones exhaustivas de transparencia activa para las OSFL, es decir, que no existen exigencias legales para que estas organizaciones publiquen permanentemente y de forma proactiva información básica sobre la organización, origen y destino de recursos, gestión u otros.

Moya et al. (2012), caracterizan la relevancia, credibilidad, la falta de recursos y los vínculos de las organizaciones sin fines de lucro. A continuación se da un panorama general sobre cada uno de estos puntos:

- **Relevancia**

  La relevancia de las organizaciones sin fines de lucro se define en base a dos funciones:

  a. En primer lugar, mediante su acción cubren ámbitos de intervención en donde no llega directamente la intervención del estado ni del sector privado o, donde el alcance de estos se torna insuficiente.

  b. En segundo lugar, poseen experiencia, y el conocimiento otorgado por esta, de trabajar directamente con las comunidades a diferencia de los otros dos sectores, privado y público, que por su institucionalidad, no lograrían tener un mayor acercamiento al público objetivo.

- **Credibilidad**

  La credibilidad juega un rol importante en el desarrollo institucional de las organizaciones sin fines de lucro tanto ante la sociedad civil como ante posibles financistas, tales como el estado y el sector privado. El financiamiento se concreta hacia aquellas organizaciones que resulten más creíbles, siendo uno de los principales factores de la credibilidad, el nivel de visibilidad que tenga la organización.

Pese a la existencia de un alto nivel, en general, de credibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, han existido casos de corrupción y mal uso de recursos, por lo que gozan de una mayor credibilidad las organizaciones más grandes o visibles. La credibilidad de las organizaciones más grandes tiende a afectar en las organizaciones más pequeñas o poco conocidas, lo que termina poniéndolas en una posición aún más desventajosa.

Por otra parte, la credibilidad otorgada por la sociedad a las organizaciones no lucrativas se encuentra condicionada por una gestión de calidad, en donde los factores de trayectoria, permanencia y proyección, juegan un rol determinante a la hora de otorgarles credibilidad.

Adicionalmente, la credibilidad de las OSFL se ve afectada por la transparencia y la rendición de cuentas.

- **Falta de recursos**

  La falta de recursos se posiciona como uno de los principales obstáculos para el desarrollo institucional de las OSFL, la precariedad económica en la que viven diariamente muchas de ellas deriva en problemas tales como la falta recursos humanos y tiempo para cumplir con la misión y objetivos de la organización.

  Otros problemas derivados de la falta de recursos corresponden a:

  a. Perdida de autonomía, esto debido a la adaptación de las organizaciones sin fines de lucro para cumplir los alineamientos de las entidades financistas como el gobierno.

  b. La competencia entre pares, lo que se convierte en un característica central en la relaciones entre este tipo de organizaciones, especialmente en la búsqueda de recursos.

  c. La percepción de que incorporar estándares de transparencia es costoso en términos de tiempo y recursos.

- **Vínculos de las OSFL**

  Entre los principales grupos de interés de las OSFL se encuentran:

  A. El estado

     Mientras que una relación demasiado estrecha con el estado pondría en juicio la autonomía de estas organizaciones, por otro lado, una participación conjunta tiene como beneficio participar efectivamente del diseño de políticas públicas, pese a que no se forme parte en los espacios formales en la planificación de los programas públicos dado que las entidades no gubernamentales no tienen voto dentro de estos.

     En otros aspectos, el estado cumple un rol de proveedor de recursos y la fiscalización de su uso. Pese a que el estado representa un gran porcentaje de las fuentes de ingreso de las OSFL, no existe una mayor relación entre ambos.

  B. Otras OSFL

     La competitividad entre OSFL por fuentes de financiamiento, independiente de su fuente pública o privada, en una situación dada sobre todo para aquellas que no cuentan con patrimonio propio. Esta competitiva habría propiciado la alta especialización de estas organizaciones como una forma de posicionarse y destacar dentro de un nicho específico.

     El escenario opuesto, aunque difícil de alcanzar por la existente competitividad, la asociatividad entre OSFL trae beneficios tales como:

     a. Una fuente de visibilidad para pequeñas y medianas organizaciones.

     b. Sirve para compartir experiencias, relaciones de apoyo y guía en algunos temas.

     c. Generación de vínculos, nacionales e internacionales, que sirven para tener una mayor influencia en la agenda pública.

     d. Mayores posibilidades de alcanzar objetivos comunes.

e. Fortalecimiento del trabajo de las organizaciones participantes.

C. Empresas

La relación entre OSFL y empresas pueden agruparse en tres formas de colaboración:

a. Un vínculo simplemente funcional que se restringe simplemente a un aporte económico por parte de la empresa hacia la organización no lucrativa.

b. Un relación en donde adicionalmente a un aporte económico existe un voluntariado por parte de la empresa, en donde sus trabajadores colaboran con la organización y a través del cual la empresa puede fiscalizar el buen uso de los aportes entregados.

c. Un modelo colaborativo en donde ambas organizaciones resultan beneficiadas gracias a que cada una aporta con fines propios para perseguir fines comunes.

Entre algunas motivaciones de las empresas para tener algún grado de relación con las OSFL están:

a. Empresas que crean sus propias fundaciones o corporaciones.

b. La empresa opera en el espacio físico en el que se encuentra la organización y se espera crear un vínculo con la comunidad de la zona.

c. La empresa externaliza labores que no puede realizar por falta de recursos humanos y técnicos.

d. Existe un alineamiento entre los objetivos de cada una de las partes.

e. Se dona a fundaciones y corporaciones grandes o conocidas dado sus mayores niveles de credibilidad.

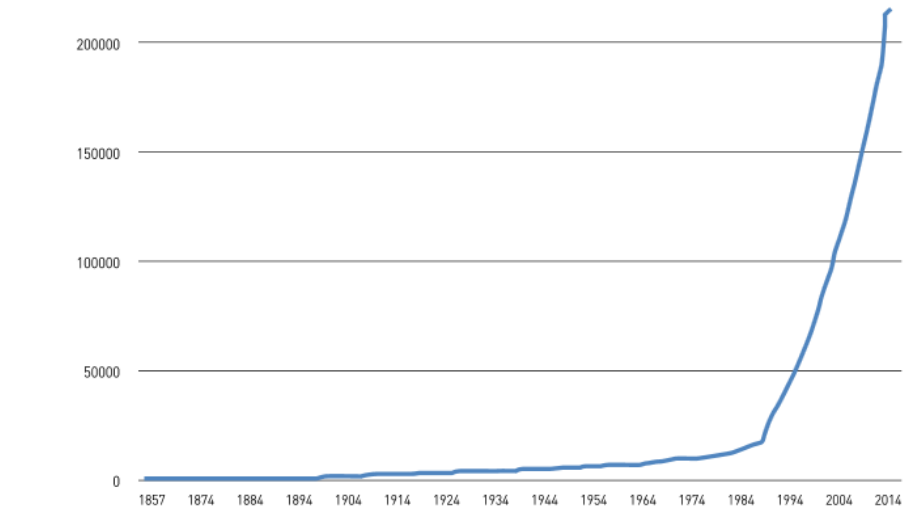
6.3. Organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan en primera instancia por carecer de fines lucrativos, es decir, que cualquier beneficio proveniente de sus actividades no puede ser repartido entre los dueños de la organización y debe ser reinvertido en la organización para cumplir sus objetivos. Sin embargo, existen muchas organizaciones que no persiguen fines de lucro tales como universidades estatales, asociaciones de propietarios o las corporaciones municipales pero que no se consideran o no son vistas como OSFL.

Salamon y Anheier en Irarrázaval et al. (2006), describen cinco criterios, ampliamente reconocidos, para que una organización pueda ser considera como perteneciente al tercer sector no lucrativo:

- **Ser una organización**. Debe poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución.
- **Privadas**. Separadas del estado y no tener ninguna potestad pública.
- **No distribuir sus utilidades entre sus miembros**. No se distribuyen los beneficios generados entre los titulares o administradores, es decir, no estar guiada por interés comercial.
- **Autónomas**. Controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y tienen un grado significativo de autonomía.
- **Voluntarias**. La participación, membresía y contribución de tiempo o dinero no debe ser obligatoria o estipulada por ley.

De acuerdo a Irarrázaval et al. (2016), al año 2015, existían 234.502 organizaciones de la sociedad civil (OSC), inscritas en Chile. La figura 6.2 muestra el número acumulado de organizaciones de la sociedad civil registradas en Chile desde el año 1857 hasta 2015.



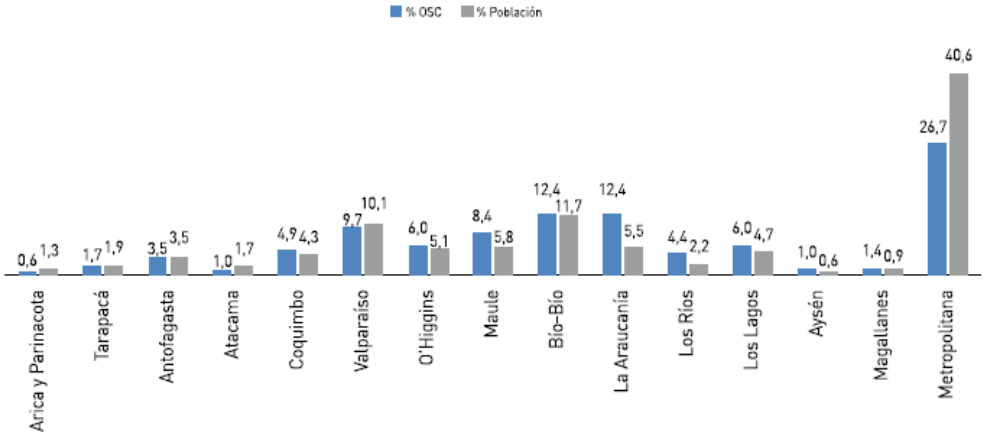
Nº válido: 215.569 casos.

Figura 6.2: N° acumulado de OSC inscritas en Chile entre los años 1857 y 2015.

(Fuente: Irarrázaval et al., 2016)

Como puede observarse, ha habido un crecimiento exponencial del número de OSC en los últimos 20 años. Irarrázaval et al. (2016) establecen que esto se debe a una serie de factores tales como la promulgación de la Ley 20.500 que facilitó la creación de organizaciones, reduciendo los costos y tiempos de constitución de una, el acceso a la información gracias a la promulgación de la Ley de Transparencia y, el Registro de Personas Jurídicas creado gracias a la Ley 20.500 que permitieron tener una base de información más realista y confiable.

El figura 6.3 muestra la distribución física de las organizaciones de sociedad civil, del año 2015 segmentadas por región. Las tres regiones de mayor concentración son la región Metropolitana, la región del Bío-Bío y la región de La Araucanía.



Nº válido: 228.819 casos.

Figura 6.3: Organizaciones de la Sociedad Civil según región de inscripción en porcentaje.

(Fuente: Irarrázaval et al., 2016)

Como se plantea Irarrázaval et al. (2016), la distribución de las OSC es más o menos similar a la distribución de la concentración de la población en Chile pero presenta una clara menor centralización. Todo esto considera que no se tiene en cuenta el rango de acción de las OSC, ya que pueden actuar a un nivel nacional o en más de una región, y solo se considera la región en la cual fue inscrita legalmente.

El Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales elaborado por las Naciones Unidas (2007), es un documento que crea la Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (CIOSFL, o INCPO por sus siglas en inglés), en donde se subdividen las organizaciones sin fines de lucro en los siguientes grupos:

A. Grupo 1. Cultura y recreación.

B. Grupo 2. Enseñanza e investigación.

C. Grupo 3. Salud.

D. Grupo 4. Servicios Sociales.

E. Grupo 5. Medio Ambiente.

F. Grupo 6. Desarrollo y Vivienda.

G. Grupo 7. Derecho, promoción y política.

H. Grupo 8. Intermediación benéfica y promoción del voluntariado.

I. Grupo 9. Internacional.

J. Grupo 10. Religión.

K. Grupo 11. Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos.

La presente memoria se enfoca en aquellas organizaciones no lucrativas que trabajan sobre problemáticas medioambientales, es decir aquellas organizaciones que pueden incluirse dentro del grupo 5. Medio Ambiente. De acuerdo a las Naciones Unidas (2007), este grupo trabaja sobre dos áreas: medio ambiente y protección ambiental.

A. Medio Ambiente

- **Reducción y control de la contaminación**. Organizaciones que promueven programas de aire puro, agua potable, reducción y prevención de la contaminación acústica, control de la radiación, tratamiento de desechos peligrosos y sustancias tóxicas, la gestión y reciclaje de los desechos tóxicos.
- **Conservación y protección de recursos naturales**. Conservación y preservación de los recursos naturales, incluidos tierra, agua, energía y los recursos vegetales para el uso general y el disfrute general de la población.
- **Embellecimiento ambiental y espacios abiertos**. Jardines botánicos, arboretos, programas hortícolas y servicios paisajísticos; organizaciones que promueven campañas a favor de la limpieza ambiental; programas para preservar los parques, espacios verdes y espacios al aire libre en zonas urbanas o rurales; y programas de embellecimiento de ciudades y carreteras.

B. Protección animal

- **Protección y bienestar de animal**. Servicios de protección y bienestar de animales; comprende refugios para animales y sociedades humanitarias.
- **Preservación y protección de la fauna y flora silvestre**. Preservación y protección de la fauna y flora silvestre; incluye santuarios y refugios.
- **Servicios veterinarios**. Hospitales y servicios de animales que brindan atención a animales de granja y domésticos, y a las mascotas.

Es importante destacar el rol que pueden cumplir las OSFL, en Irarrázaval et al. (2016), se agrupan las OSFL, según las funciones que desempeñan, en dos categorías:

a. Rol de servicios. Involucra la prestación directa de servicios, tales como educación, salud, desarrollo social y comunitario, y otros relacionados. Incluye los grupos: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario.

b. Rol expresivo. Considera aquellas actividades que proveen espacios para la expresión cultural, espiritual, profesional, política, de valores, intereses y creencias. Se incluyen aquí los grupos: cultura y recreación, medioambiente, derechos y política, y sindicatos y asociaciones gremiales.

Como puede verse, las OSFL que pertenecen a las categorías INCPO de Medio Ambiente, corresponden a organizaciones con un rol expresivo. A pesar, de lo anterior, a lo largo de toda la memoria, se tratarán a estas organizaciones como prestadoras de servicios, entendiendo su rol expresivo como una función que puede gestionarse y tratarse de manera equivalente a como se realizaría un servicio, es decir, que son intangible, inseparables del prestador, variables según el contexto y que caducan en el tiempo, todas las características propias y distintivas de los servicios presentadas anteriormente.

En cuanto al ámbito de acción de las OSC chilenas, la tabla 6.1 señala la distribución por actividad de las OSC clasificándolas por las categorías INCPO mostradas anteriormente.

ICNPO	%
Asociaciones Gremiales, Asociaciones de Profesionales y Sindicatos	11,5
Cultura y Recreación	31,6
Defensa de Derechos y Política	2,4
Desarrollo Social y Vivienda	32,1
Educación e Investigación	13,3
Intermediarios Filantrópicos y Promoción de Voluntariado	0,2
Medio Ambiente	0,9
Organizaciones Internacionales	0,1
Salud	1,4
Servicios Sociales	5,4
Otros	1,1
TOTAL (Nº válido)	**234.502**

Tabla 6.1: Organizaciones de la Sociedad Civil según actividad ICNPO en porcentaje.
(Fuente: Irarrázaval et al., 2016)

Puede destacarse de la tabla 6.1, que más de un 60 % de las OSC, al año 2015, se dedicaba a actividades de Cultura y Recreación y actividades de Desarrollo Social y Vivienda. Por otra parte, solo un 0,9 % de las OSC se clasifica dentro de la categoría Medio Ambiente.

La figura 6.4 muestra la distribución de las OSC según su estatus jurídico-institucional. Se destaca de la figura que cerca de un 80 % de las OSC chilenas pertenece a la categoría de organización comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales mientras que las fundaciones y asociaciones no acogidas a leyes aspectuales representan cerca un 7 % del total.

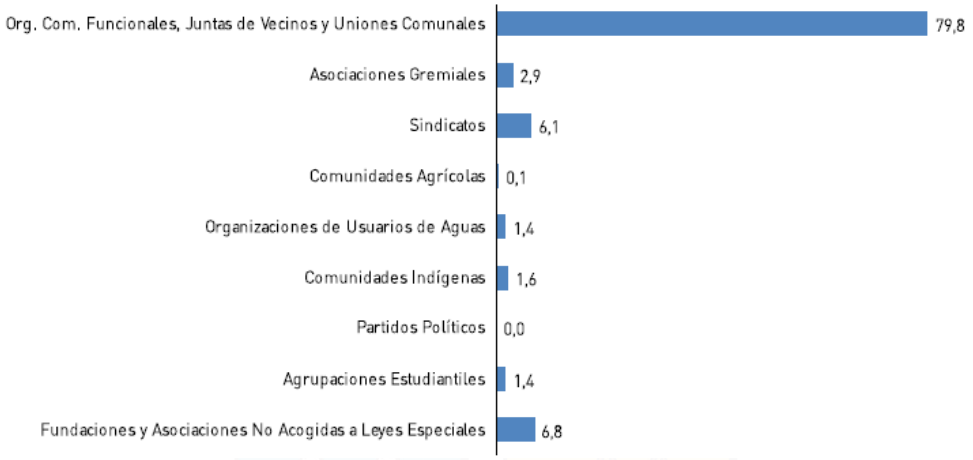


Figura 6.4: Organizaciones de la Sociedad Civil según estatus jurídico-institucional en porcentaje.
(Fuente: Irarrázaval et al., 2016)

Irarrázaval et al. (2017a) concluyen que existen muchas OSC en Chile, especialmente si se considera la tasa de organizaciones cada mil habitantes, que son organizaciones relativamente jóvenes, se distribuyen de manera descentralizada a lo largo del país, abarcan gran diversidad de temas y son en su mayoría organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales.

Las siguientes figura que se muestra, pertenecen a un estudio elaborado por el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Chile, y se basan en la definición de dos conceptos de OSC, uno nacional y otro nacional. El concepto internacional incluye dentro de la categoría de OSC a universidades públicas no estatales, partidos políticos, sindicatos y asociaciones gremiales, mientras que el concepto nacional las excluye, ya que en la práctica, dentro del país no son percibidas como tales.

Considerando el concepto internacional, de acuerdo a Irarrázaval et al. (2017b), las OSC chilenas generaron un total de 310.000 empleos en jornadas completas equivalentes (considerando empleo remunerado y voluntariados) en el año 2015, lo que corresponde a un 3,6 % de la fuerza laboral del país. Por otra parte, considerando el concepto nacional de OSC, el empleo expresado en jornadas completas equivalentes desciende a 274.362 empleos.

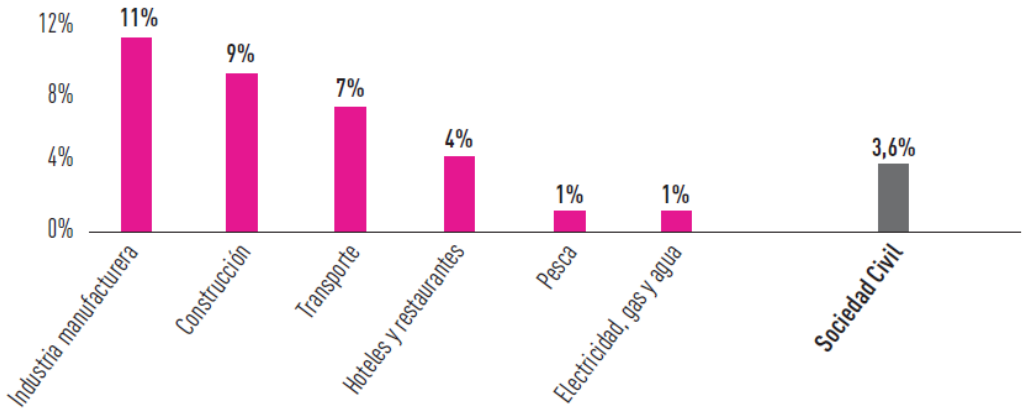


Figura 6.5: Empleo total respecto a la población económicamente activa en porcentaje, año 2015.
(Fuente Irarrázaval et al., 2017b)

La figura 6.6, muestra el porcentaje de empleo total de las OSC (considerando el concepto internacio-

nal) en relación a la población económicamente activa de varios países. Puede observase, que Chile ocupa el segundo lugar dentro de los países sudamericanos, superado únicamente por Argentina.

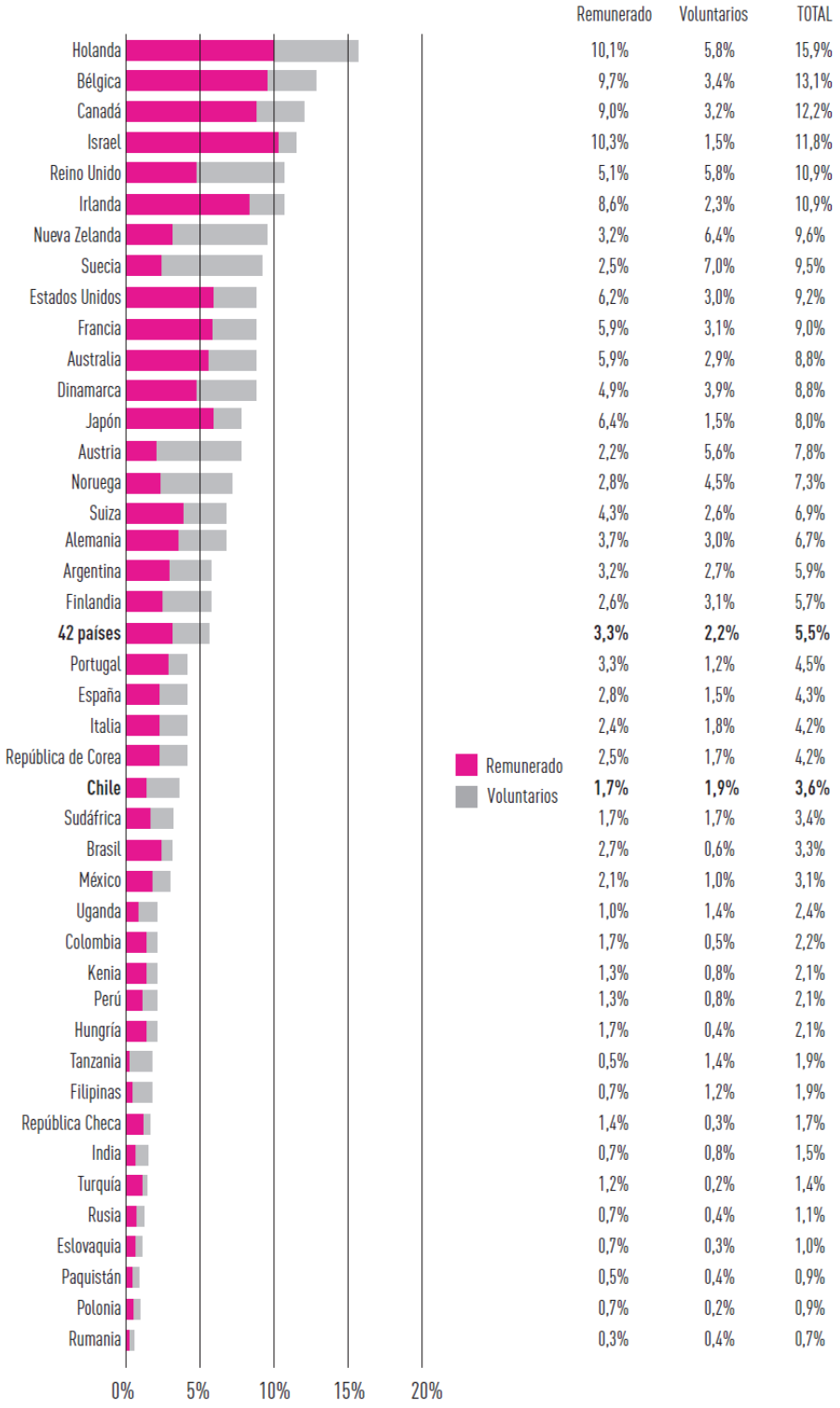


Figura 6.6: Empleo total de las OSC como porcentaje de la población económicamente activa, por países.

(Fuente: Irarrázaval et al., 2017b)

De acuerdo a Irarrázaval et al. (2017b), el empleo total de un país que generan las OSC está relacionado con el nivel de ingresos de dicho país. En países de altos ingresos, las OSC emplean un mayor porcentaje de trabajo respecto a la fuerza laboral del país, mientras que en países de bajos ingresos, las OSC representan un menor porcentaje de empleo.

En países de alto ingresos, considerando el concepto internacional de OSC, la fuerza laboral empleada por las OSC represento un 7,6 % de la población económicamente activa durante el año 2015, mientras que en Chile, clasificado como uno de los país de altos ingresos, la población económicamente activa que trabaja en OSC represento menos de la mitad de este porcentaje.

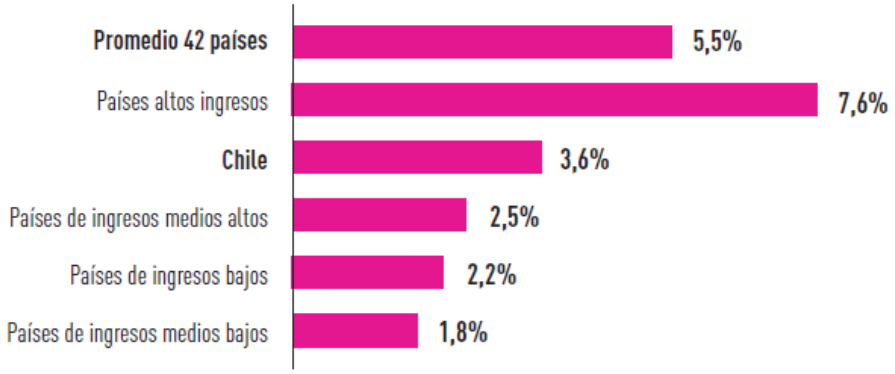


Figura 6.7: Tamaño de la fuerza laboral de las OSC, por nivel de ingresos, por países.
(Fuente: Irarrázaval et al., 2017b)

Considerando el concepto internacional, Irarrázaval et al. (2017b) establecen que las OSC representaron un 2,1 % del PIB chileno en el año 2015, correspondiente a 5.028 millones de dólares. La figura 6.8 compara el porcentaje que representaron las OSC chilenas durante año 2015 en términos del PIB con otras industrias. La participación de las OSC en el PIB, en términos es gasto, es comparable al de importantes sectores de la economía como los hoteles y restaurantes, con un 2 %, y muy superior a la pesca, que represento un 0,6 %.

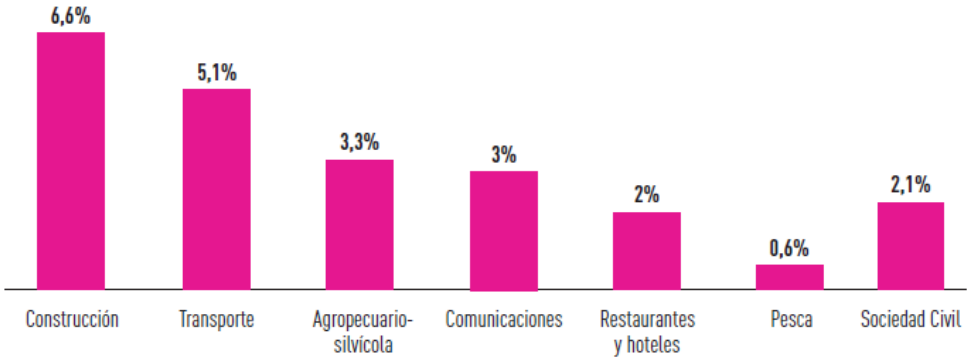


Figura 6.8: Comparación de las OSC con otras industrias chilenas.
(Fuente: Irarrázaval et al., 2017b)

Sin embargo, al considerar el concepto de OSC nacional, es decir, que se excluyen a las universidades públicas no estatales, partidos políticos, sindicatos y asociaciones gremiales de la categoría de OSC, las OSC representan solo 1,4 % del PIB nacional en términos del gasto. Esta cifra, alejada del 2,1 % original, se debe a que se excluyen a las universidades las cuales representan un aporte significativo de los recursos del sector.

Considerando el concepto internacional de las OSC, las fuentes de ingreso durante el año 2015 de las OSC chilenas provino en su mayor parte por ingresos propios (44 %) y del gobierno (41 %). Los ingresos provenientes de la filantropía, correspondiente a aportes de privados, represento el 21 % restante de las fuentes de ingreso de las OSC.

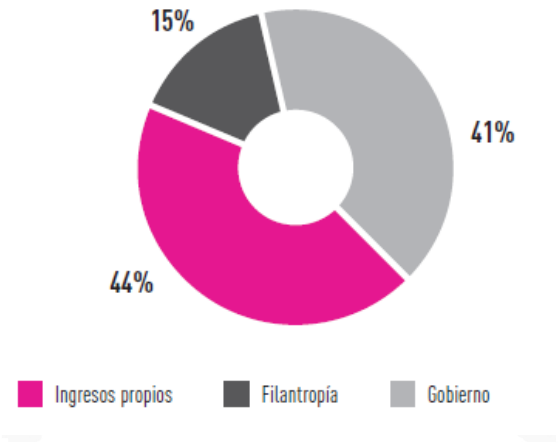


Figura 6.9: Distribución de las fuentes de ingresos de las OSC chilenas según concepto internacional.
(Fuente: Irarrázaval et al., 2017b)

Al considerar el concepto nacional de OSC, el porcentaje que aporta cada una de las fuentes de ingreso cambia significativamente. El gobierno representa un 49 % de los aportes, los ingresos propios se reducen a un 30 % y la filantropía aumenta a 21 %.

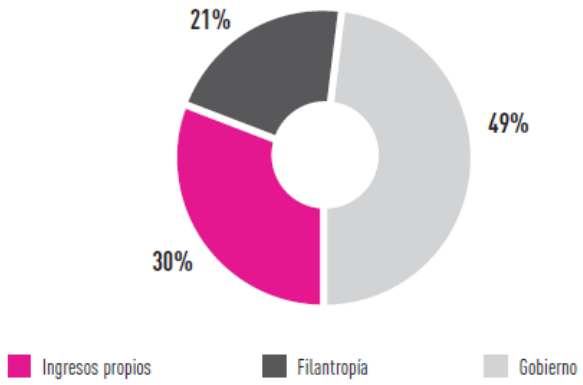


Figura 6.10: Distribución de las fuentes de ingresos de las OSC chilenas según concepto nacional, año 2015.
(Fuente: Irarrázaval et al., 2017b)

Como puede observarse, el gobierno representa una de las principales fuentes de financiamiento para las OSC chilenas. La diferencia del aporte generado por los ingresos propios entre el concepto nacional e internacional, radica en que se excluyen del segundo el pago que reciben las universidades privadas provenientes del pago de la matrícula que tienen una proporción importante de los ingresos propios de las OSC.

La figura 6.11 desglosa las OSC por tamaño económico en cuatro grupos: pequeñas, medianas, grandes y súper grandes.

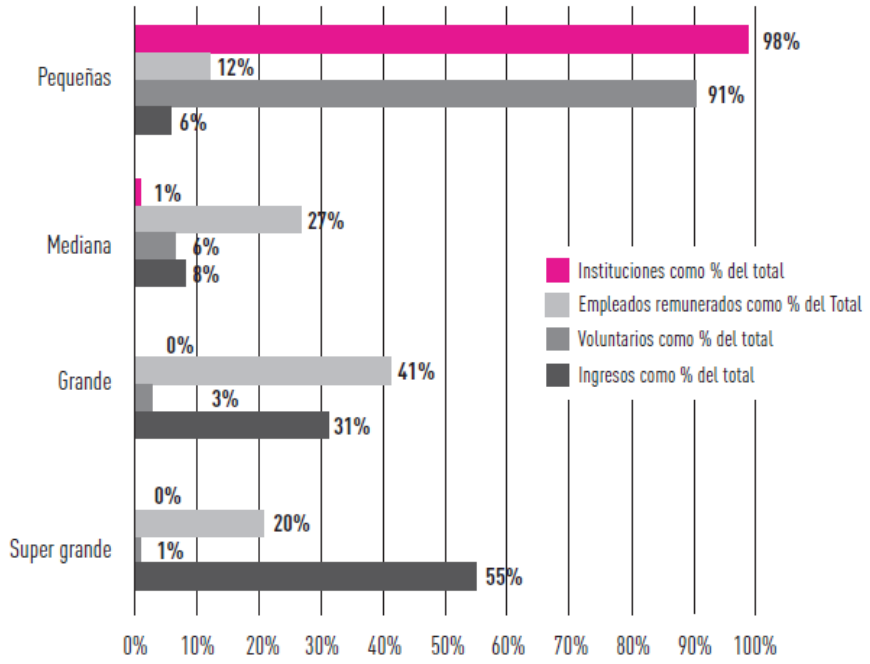


Figura 6.11: Perfil de las OSC por tamaño económico según concepto nacional.
(Fuente: Irarrázaval et al., 2017b)

La categoría de OSC definidas como pequeñas considera un nivel de ingresos desde 0 a 200 UF anuales, las medianas desde 200 a 25.000 UF anuales, las grandes desde 25.000 a 200.000. UF anuales y las súper grandes desde 200.000 a más UF anuales.

Puede observarse de la figura 6.11 que las OSC categorizadas como grandes y súper grandes representan menos de un 1 % de las organizaciones pero acumulan más del 80 % de los ingresos y un 61 % de empleos remunerados. Las OSC pequeñas, en cambio, representan más del 90 % de las organizaciones, acaparan solo un 6 % de los ingresos del sector pero concentran un 91 % de los voluntarios de todo el sector de las OSC.

La figura 6.12 describe a las OSC según empleo, ingresos y cantidad de OSC en función de la clasificación INCPO según el concepto nacional de OSC. Las organización clasificadas dentro del grupo Medio ambiente representan un 1 % del total de las OSC chilenas, un 1 % de los voluntarios del sector y acaparan un 2 % de los ingresos totales de las OSC chilenas.

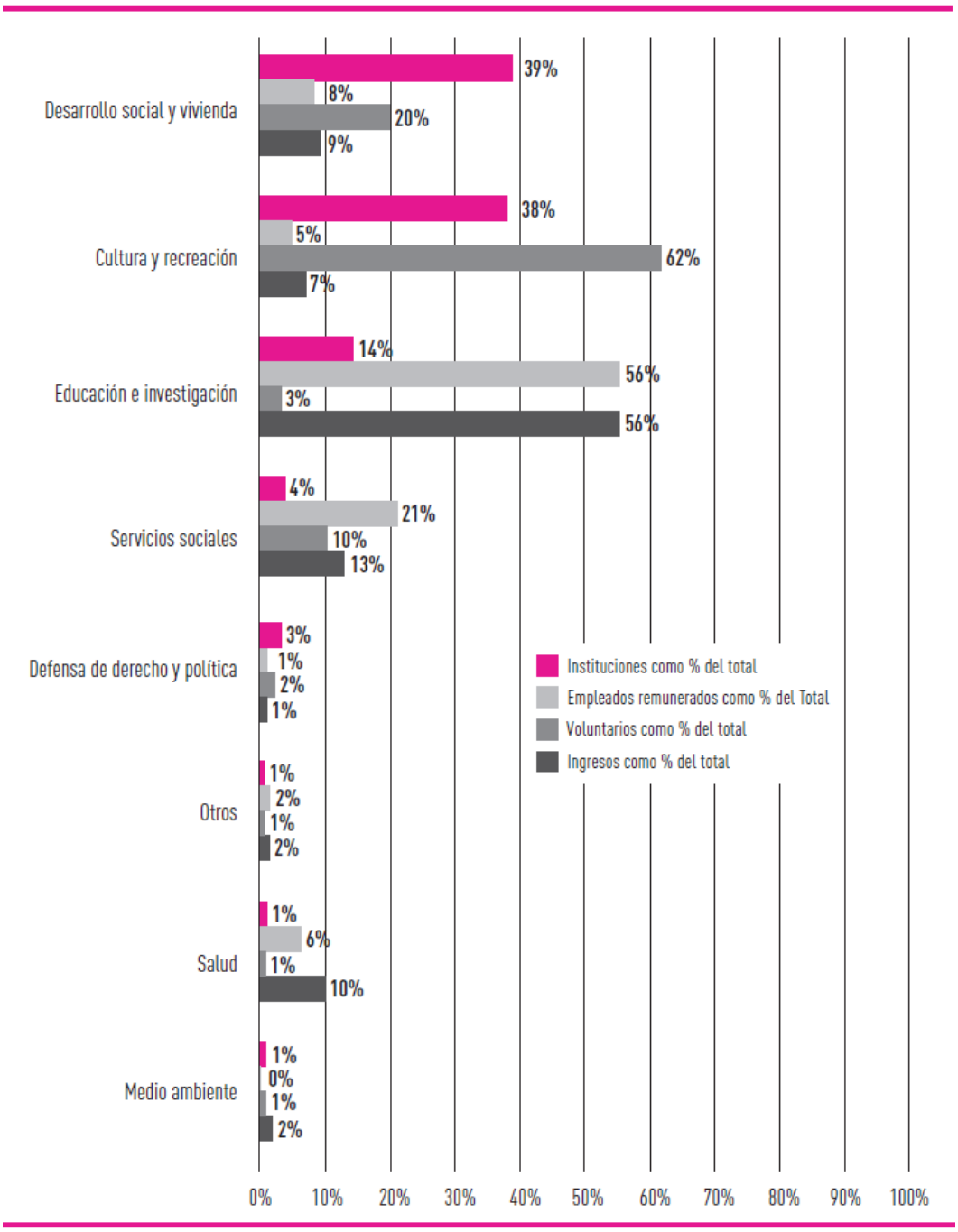


Figura 6.12: Perfil de las OSC según categoría ICNPO.

(Fuente: Irarrázaval et al., 2017b)

Revisados datos generales sobre la situación actual de las organizaciones no lucrativas en el país, se entregan a continuación antecedentes y características de las fundaciones.

6.3.1. Fundaciones chilenas

Las fundaciones son organizaciones sin fines de lucro que se encuentran reguladas por la Ley 20.500, sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública y por el título XXXIII del Código Civil que

norma las personalidades jurídicas. “Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente” Ministerio de Justicia de Chile (2000). De acuerdo a la Ley N° 20.500 (2011), las fundaciones se forman mediante la afectación de bienes a un fin determinado de interés general y se constituyen por escritura pública o privada suscrita ante notario, oficial del Registro Civil o funcionario municipal autorizado por el alcalde.

Las fundaciones, al igual que otras organizaciones sin fines de lucro, no pueden tener fines económicos. “Las rentas, utilidades, beneficios o excedentes de la asociación no podrán distribuirse entre los asociados ni aún en caso de disolución” Congreso Nacional de Chile (2011).

El punto central que distingue a las fundaciones sobre otro tipo de organizaciones no lucrativas, es la disposición de un patrimonio, sea en dinero o bienes, destinados para cumplir con alguna temática de carácter público o social. Este patrimonio está constituido, inicialmente al menos, por los aportes del o los fundadores de la organización. A este patrimonio inicial se le podrán sumar aquellas donaciones realizadas por terceros.

Las fundaciones pese a que no pueden tener fines de lucro, esto no les impide realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines, es decir, que pueden genera beneficios económicos provenientes de la venta de servicios o bienes a terceros sobre la temática en la cual se enfoque, con tal que los beneficios se utilicen para los fines de la organización y no como beneficio económico para los miembros de esta. "Las asociaciones y fundaciones podrán realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines. Asimismo, podrán invertir sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración"Congreso Nacional de Chile (2011).

De acuerdo al modelo de estatuto de las fundaciones como persona jurídica sin fines de lucro elaborado por el Ministerio de Justicia de Chile (2012), una fundación al momento de su inscripción como persona jurídica deberá describir lo siguiente:

- Individualización del fundador (nombre, domicilio, estado civil, profesión u oficio, cédula de identidad).
- Nombre de la fundación.
- Domicilio de la fundación.
- Objeto de la fundación.

De acuerdo a este mismo estatuto, las fundaciones tienen una duración de carácter indefinido, están conformadas por un directorio compuesto por al menos tres miembros designados por el fundador que tienen por responsabilidad la dirección superior de la fundación y su patrimonio está formado inicialmente por los bienes, en dinero y especies, aportados por el fundador.

Las fundaciones pueden operar esencialmente de tres maneras:

1. Crear y desarrollar programas internos, propios de la fundación y esta misma los lleva a cabo.
2. Algunas fundaciones se centran en trabajar como intermediarios financieros, en donde la fundación se centra en la subvención de otras fundaciones u organizaciones que persiguen fines sociales. En este sentido, la fundación actúa como un donante de otras organizaciones y presta recursos para que estas puedan desarrollar sus programas.
3. La tercera forma de operar consiste en un mix de las dos alternativas anteriores, desarrollando programas propios a la vez que se financian otras organizaciones o iniciativas sociales.

Irarrázaval et al. (2016) concluyen que existen alrededor de 15.500 fundaciones y asociaciones chilenas que representan menos de un 7 % de las organizaciones no lucrativas del país. Estas organizaciones, se caracterizan por representar un bajo porcentaje de los voluntarios y de la generación de puesto de trabajo remunerado de todo el sector no lucrativo. Pese a lo anterior, representan más de un 80 % de los ingresos de todo sector no lucrativo en Chile.

El reporte de filantropía institucional en Chile elaborado por Aninat y Fuenzalida (2017), caracteriza las fundaciones filantrópicas al año 2016 estudiando fundaciones que gozan de gobierno y administración

propia y que utiliza recursos permanentes para aportar a cambios sociales con visión de mediano y largo plazo. Entre algunos de sus principales hallazgos están:

- **Tipo y operación de las fundaciones**

  Un 45 % de las fundaciones encuestadas corresponden a fundaciones familiares, un 26 % son de carácter corporativo o empresarial, es decir que sus bienes o fondos provienen de empresas o grupos empresariales, y un 29 % se considera como fundaciones independientes.

  En cuanto a su operación, un 58 % de las fundaciones trabaja sobre programas propios, 18 % fundaciones opera financiando a terceros y un 24 % lo hace mediante un sistema mixto de programas propios y financiamiento de terceros.

- **Temática o foco social**

  Como muestra la tabla 6.2, la mayor parte de las fundaciones se concentra en temáticas educacionales, mientras que la temática conservación del medioambiente representa solo un 13 % las fundaciones encuestadas.

Temática principal	Total
Educación	37%
Bienestar y desarrollo social	15%
Conservación del medioambiente	13%
Arte, cultura y patrimonio	13%
Atención especializada a la primera infancia, juventud y/o tercera edad	10%
Salud, deporte y vida sana	6%
Ciencia, tecnología e investigación	6%
Total	100%

N=84

Tabla 6.2: Temática o foco social de fundaciones chilenas.
(Fuente: Aninat y Fuenzalida, 2017)

- **Trayectoria**

  Como muestra la figura 6.13, un 27 % de las fundaciones tienen 21 o más años de trayectoria, mientras que un 14 % posee entre 1 a 3 años de trayectoria. En este sentido se puede destacar tanto la larga trayectoria de algunas fundaciones mientras que existe un dinamismo por la existencia de fundaciones jóvenes.

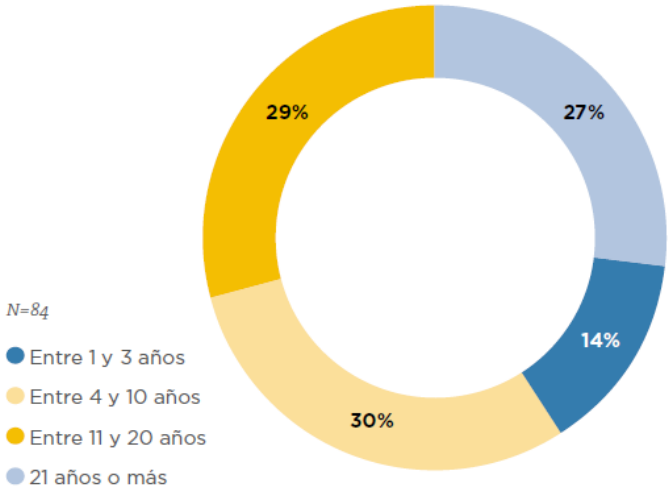


Figura 6.13: Años de trayectoria de fundaciones chilenas.
(Fuente: Aninat y Fuenzalida, 2017)

- **Presencia Geográfica**

  Como muestra la tabla 6.14, las fundaciones tienen presencia a lo largo de todo el país, pero la mayoría de estas concentran su operación y destino de recursos en las regiones Metropolitana y de Valparaíso, con un 61 % y 30 % respectivamente del total de fundaciones encuestadas.

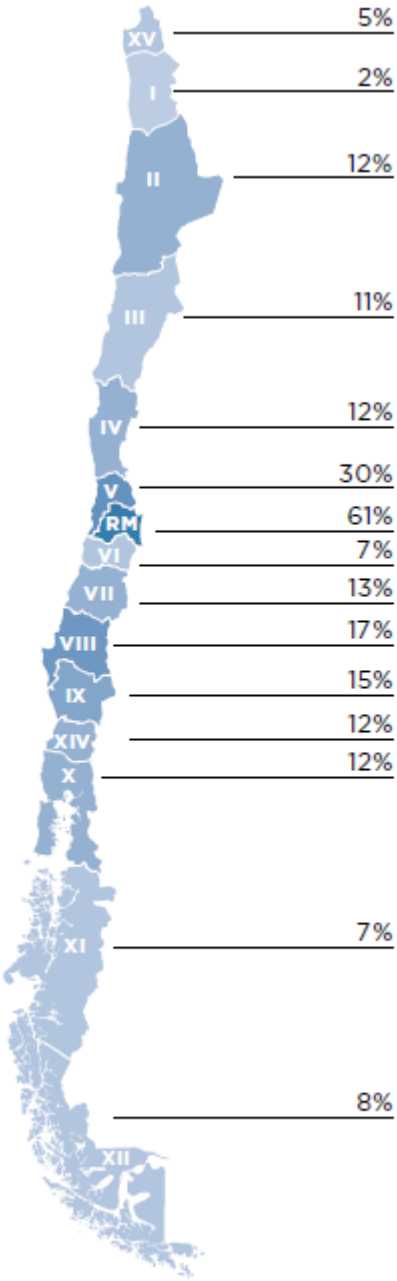


Figura 6.14: Porcentaje de fundaciones que opera y destina recursos en regiones de Chile.
(Fuente: Aninat y Fuenzalida, 2017)

- **Sistemas de evaluación**

  Las fundaciones chilenas cuentan en su mayoría con sistemas de evaluación en sus proyectos o programas, procesos realizados principalmente por equipos internos de estas organizaciones.

  La figura 6.15 muestra los distintos tipo de evaluaciones llevados a cabo por fundaciones chilenas. Gran parte de las fundaciones encuestadas realiza evaluaciones los procesos o resultados intermedios y a las necesidades de los beneficiarios. Solo un 26 % de las fundaciones realiza evaluaciones de impacto con grupos de control.

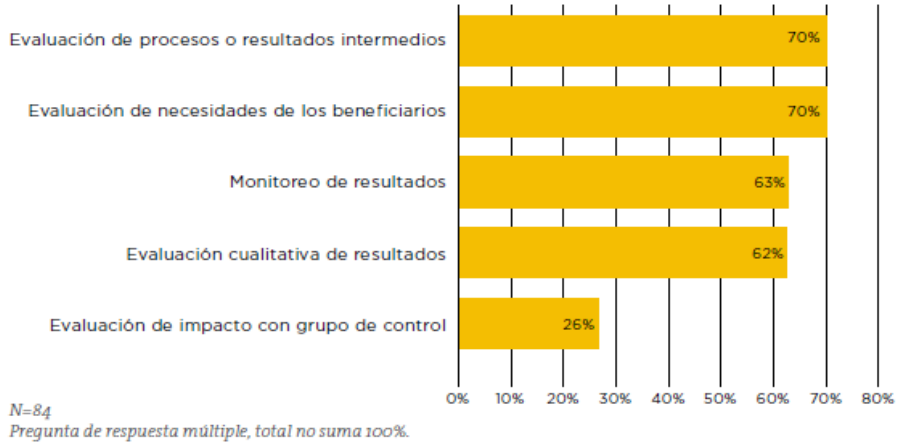


Figura 6.15: Tipo de evaluaciones de gestión realizadas por fundaciones chilenas.
(Fuente: Aninat y Fuenzalida, 2017)

- **Gobierno corporativo**

  Más de un 90 % de las fundaciones no entrega compensaciones económicas a los miembros de sus directorios. Sin embargo, estos tienen una alta participación en la definición, desarrollo y toma de decisiones con respecto a temas estratégicos, aportes a terceros, presupuesto anual y su distribución y políticas de medición y evaluación de impacto de la organización.

  Como muestra la figura 6.16, los miembros del directorio de las fundaciones tienen, en general, una alta participación dentro de las distintas labores internas de estas considerando que por lo general carecen de compensaciones económicas por estas labores.

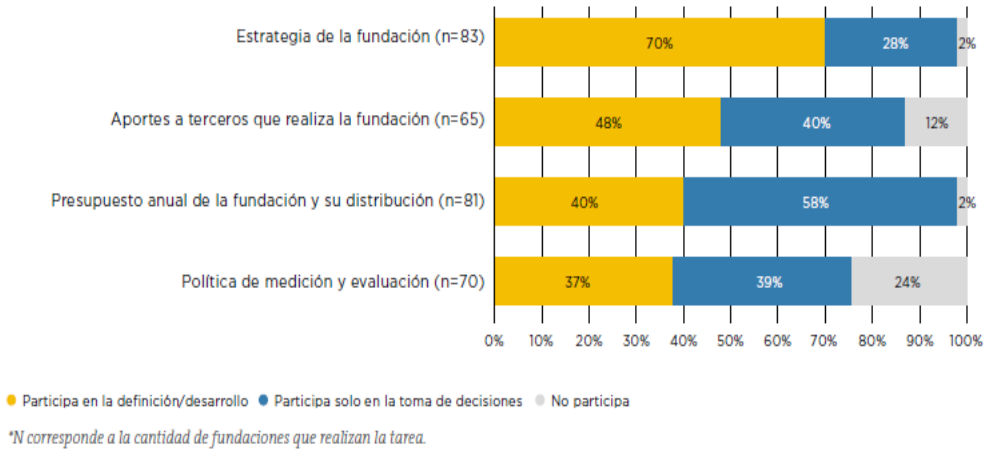


Figura 6.16: Nivel de participación de los miembros del directorio sobre las distintas labores de una fundación.
(Fuente: Aninat y Fuenzalida, 2017)

- **Empleo**

  Durante el 2015, de un universo de 82 organizaciones de encuestadas, las fundaciones emplearon a más de 1300 trabajadores remunerados a jornada completa y contaron con 90 voluntarios o personal no remunerado.

La tabla 6.3 muestra la cantidad de personal de trabajo contratado, según sea remunerada o no, según el tipo de operación de la fundación, donante u operador de programas propios y mixto.

		Donante	Operadores de programas propios y mixtos	Total
Total personal remunerado	Total	28,5	1.292,5	1.321
	Mínimo	0	0	0
	Máximo	8	220	220
	Promedio	2	19	16
Total personal no remunerado/ voluntario	Mínimo	0	0	0
	Máximo	0	90	90
	Promedio	0	4	3

N=82

Tabla 6.3: Personal de trabajo en jornadas completas según tipo de operación de la fundación.
(Fuente: Aninat y Fuenzalida, 2017)

7 | Metodología

La construcción del modelo de planificación y gestión estratégica propuesto se basa en tres pilares:

A. Conceptos de planificación y gestión estratégica revisados en el capítulo de Marco Teórico. Se definen y describen elementos, procesos y herramientas relacionadas con planificación y gestión de la estrategia.

B. Tendencias y antecedentes respecto al medioambiente en el capítulo de Antecedentes. Se describen tendencias mundiales y nacionales respecto a temáticas sobre el medioambiente y la naturaleza.

C. Fundaciones y OSFL. Se entregan estadísticas, perspectivas, principios y directrices relacionadas a la gestión de las OSFL y el contexto actual en el que se desempeñan las organizaciones no lucrativas que se entregan en el capítulo de Antecedentes.

Así, con el primer pilar que trata sobre los conceptos relacionados a la planificación y gestión estratégica, se conforma la estructura del modelo propuesto, el esqueleto que está compuesto por las etapas y las herramientas que se utilizan en cada etapa y que responde a una estructura que pudiera ser utilizada para cualquier tipo de organización, sea privada, gubernamental o no lucrativa.

A este primer pilar se adicionan los otros dos pilares, que responden a temas medioambientales y sobre las fundaciones y las OSFL. Esta adición permite que el modelo, las etapas y herramientas que lo conforman, tengan un enfoque a fundaciones medioambientales. En base a estos dos últimos pilares se modifican y adecuan las etapas y herramientas de planificación y gestión estratégica descritas a lo largo del capítulo Marco Teórico para que el modelo propuesto cumplan con necesidades y requerimientos que podría esperar de un modelo de planificación y gestión estratégica específicamente diseñado para ser utilizado por fundaciones medioambientales.

El modelo propuesto se basa en el modelo de dirección estratégica desarrollado por Fred R. David. A partir de las etapas de este modelo base y su secuencia, se desarrolla la estructura y las etapas que formaran parte del modelo propuesto.

Por otro lado, las herramientas y metodologías utilizadas en cada una de las etapas del modelo propuesto, tales como el análisis PESTA, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter o cuadro de mando integral, se obtienen de la revisión de la literatura sobre planificación y gestión estratégica.

Una vez definidas las etapas del modelo y las herramientas y metodologías de planificación y gestión estratégica que lo forman, se trabaja progresivamente sobre cada etapa y cada herramienta y metodología definida en cada etapa para adecuarla al contexto de las organizaciones medioambientales. En cada de que alguna etapa u herramienta escogida no necesite modificarse dado que su naturaleza le permite utilizarse para cualquier tipo de organización se utiliza simplemente tal y como es presentada en el capítulo del Marco Teórico. Así algunas herramientas y etapas son modificadas y descritas para adecuarse al contexto de las fundaciones medioambientales mientras que otras se utilizan tal y como las desarrollaron los autores correspondientes y como se presentan en el Marco Teórico.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la cadena de valor de servicios, son dos herramientas que se utilizan en el modelo y que son descritas en el capítulo de Marco Teórico. A diferencia de las demás herramientas de planificación estratégica utilizadas, estas dos herramientas son modificadas por

el autor de la presente memoria con la finalidad de adaptar estas herramientas al contexto de las fundaciones medioambientales. Estas modificaciones realizadas se basan en la revisión de la literatura referente a las fundaciones y OSFL.

Las herramientas utilizadas en las etapas del modelo propuesto que no son modificadas o descritas desde la perspectiva de una fundación medioambiental, es decir, que se utilizan tal cual se encuentran en la literatura, son el análisis VRIO, la matriz y estrategias FODA y el modelo de negocios Canvas para fundaciones. Estas herramientas se mantienen dado que pueden aplicarse a cualquier tipo de organización independiente de la naturaleza de esta. En el caso del modelo de negocio Canvas para fundaciones, este fue diseñado por un otro auto y esta enfocado para ser utilizada en fundaciones por lo que se encaja idealmente con modelo propuesto.

8 | Modelo Propuesto

8.1. Modelo de planificación y gestión estratégica

El modelo de planificación estratégica propuesto busca reflejar y tener presente desde el principio, un enfoque hacia fundaciones medioambientales, el modelo propuesto se centra características, principios, perspectivas y elementos distintivos de este tipo de organizaciones y, en base a esto, se desarrollada cada una de las etapas que lo conforman. El modelo va más allá de la definición y descripción de cada una de las etapas que la conforman sino que también se abarca la forma que se piensan y aplican cada una de las herramientas propuestas que se utilizan en cada etapa.

Este mismo enfoque, busca ser el diferencial del modelo desarrollado en comparación de un planificación y gestión estratégica que pueda encontrarse, y que han sido desarrolladas por otros autores.

A lo largo del modelo propuesto, se utilizan herramientas y metodologías de planificación y gestión, definidas y detalladas en el Marco Teórico, que comúnmente son utilizadas en organizaciones del sector privado y que se han modificado para adecuarse al contexto de las organizaciones de las OSFL y las fundaciones. Las modificaciones realizadas a estas herramientas y metodologías fueron realzadas tanto por otros autores como por el autor de la presente memoria.

La figura 8.1 muestra el modelo de planificación y gestión estratégica propuesto, así como las principales herramientas y metodologías constituyentes de cada una de las etapas del modelo.

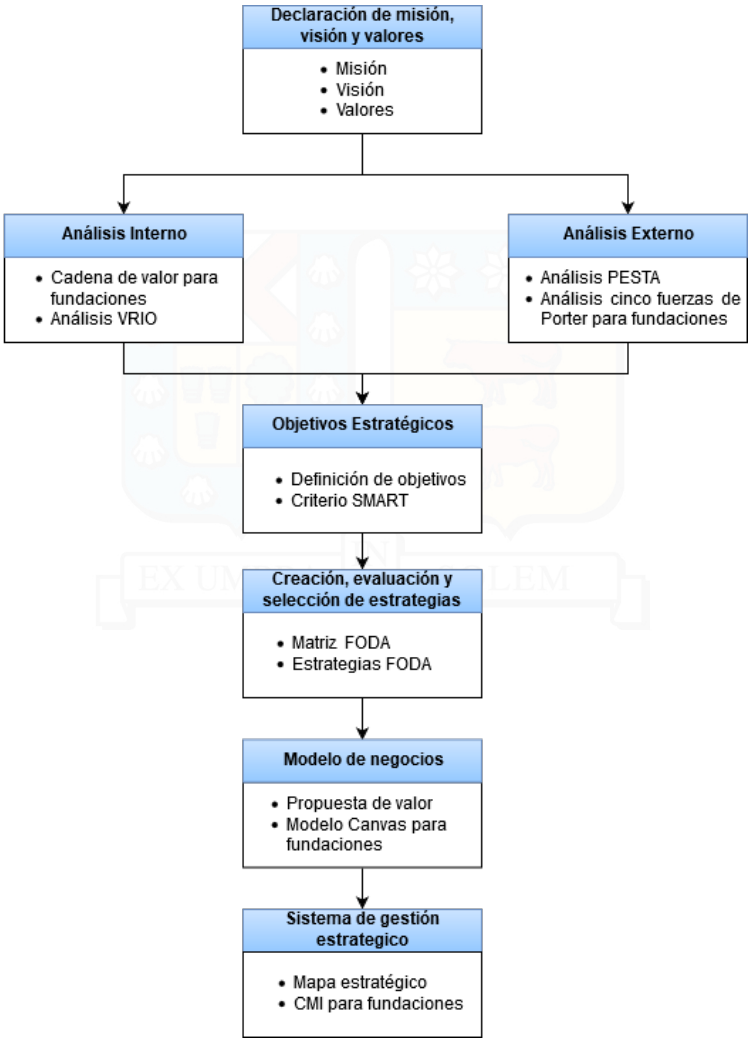


Figura 8.1: Modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientalistas propuesto.

(Fuente: Elaboración propia)

No existe un proceso estratégico correcto, así como tampoco planificar implica que una organización será exitosa, planificar no es garantía de éxito, pero si es parte importante para poder alcanzar este.

En el modelo, pese a la existencia de flechas que indican una secuencia lógica en la dirección del proceso, todo proceso de planificación estratégica de dinámico, continuo y puede volverse a etapas anteriores por la identificación de elementos importantes que pueden haberse pasado por alto y que son necesarios de considerar.

La profundidad y exhaustividad con que se realice la planificación y gestión estratégica dentro de una fundación determinaran el tiempo y los recursos necesarios para su desarrollo. Dado que la propuesta desarrollada se enfoca a fundaciones de una tamaño pequeño o mediano, en donde los recursos son limitados y no puede realizarse procesos de planificación demasiados extensos, es que el proceso propuesto se estima poder realizar dentro de un rango de cuatro a ocho semanas.

La figura 8.2, similar a la figura presentada en el capítulo de Antecedentes y Marco Teórico (ver figura 5.2), muestra alguno de los principales stakeholders con los que una fundación puede relacionarse en su día a día y que deben tenerse en cuenta durante la realización de todo el proceso de planificación y gestión estratégica.

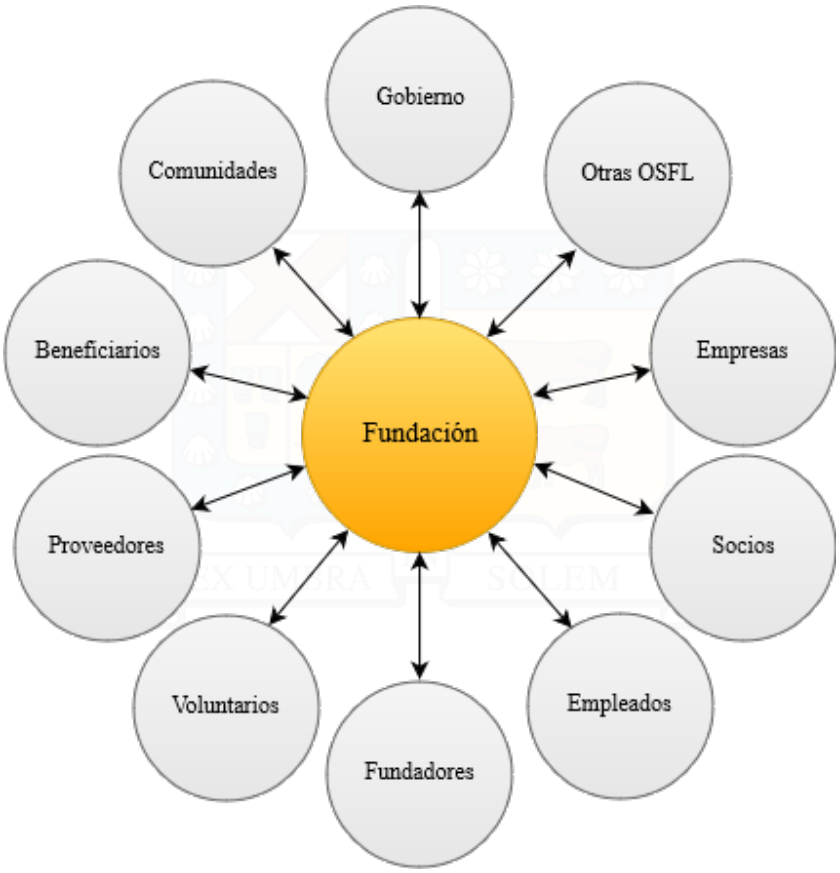


Figura 8.2: Stakeholders de una fundación.
(Fuente: Elaboración propia)

Cada uno de estos grupos de stakeholders puede tener un rol e importancia que resulten vital para el éxito de la fundación. El nivel de importancia de cada stakeholders dependerá de la estratégica y objetivos de la fundación, de la forma en que escoja relacionarse con su entorno.

8.2. Declaración de misión, visión y valores

La primera etapa del modelo propuesto, corresponde a la declaración de una misión, visión y valores de la fundación.

A diferencia del modelo de David (2003), se agregan dentro de esta primera etapa la declaración de valores organizaciones (Ver etapa de declaración de misión y visión 5.5.1).

8.2.1. Declaración de misión y visión

Una declaración de misión y visión son esenciales para cualquier tipo de organización, ya sea privada, sin fines de lucro o gubernamental. Son una parte fundamental de cualquier proceso de planificación estratégica, y por tanto, no pueden faltar dentro del modelo propuesto.

No todas las organizaciones definen una misión o una visión y operan de manera eficiente y obtienen buenos resultados. Hacer una declaración de estos conceptos no garantiza éxito, ni define estrategias u objetivos, pero la importancia de partir por una declaración de una misión y visión radica en que son una

guía para la organización hacia lo que realmente busca, son un apoyo para no caer en estrategias, objetivos y programas que no llevaran a la fundación a dónde quiere ir. Si no se ha definido un destino, poco importa el camino que se tome.

La figura 8.3 entrega las preguntas que deben resolver las declaraciones de la misión y visión de la fundación que planifica en el modelo propuesto, esto, para que tanto la misión como la visión sean lo suficientemente completas, descriptivas y comprensibles. Tanto la misión como la visión deben ser concisas pero no por ello debe ser demasiado breve. Ambas declaración debe ser los suficientemente descriptivas para entender el quehacer e intenciones de la fundación.

Misión	Visión
¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para quién y por qué lo hacemos?	¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo queremos vernos en el futuro?

Figura 8.3: Elaboración de la declaración de misión y visión de la fundación.
(Fuente: Elaboración propia)

Al momento de la creación de una fundación, es el o los fundadores que describen los fines para los cuales se utilizará el patrimonio que está siendo invertido socialmente en la organización. Dentro de los estatutos de una fundación es que plasman los fines que debe perseguir la fundación. Dado lo anterior, la misión y visión de una fundación estarán dadas, en gran parte, por la intención del o los fundadores.

Pese a que a la temática de trabajo de una fundación se ve anclada por el manifiesto inicial del o los fundadores, no necesariamente la forma en que se trabaja sobre esta temática lo está. Las estrategias, objetivos, ejes de trabajo, hasta la misión y visión de una organización pueden modificarse en caso de ser necesario. Una organización puede tomar múltiples caminos para llegar a su destino.

Las organizaciones sin fines de lucro nacen con el objetivo de afrontar problemáticas en donde muchas veces se exigen respuestas y soluciones inmediatas, enfrentan problemáticas sociales y medioambientales de gran envergadura, sin embargo, estas problemáticas son dinámicas y requieren de una adaptabilidad de acuerdo a las tendencias y exigencias sociales. Esto se contradice con la naturaleza estática de las fundaciones, las cuales se ven ancladas al manifiesto inicial del o los fundadores que define el motivo social al cual se destina el patrimonio inicial.

Es por esto, que una capacidad de respuesta alta y la flexibilidad deben formar parte de la naturaleza de las organizaciones sin fines de lucro. Una fundación debe ser capaz de responder a estas exigencias de corto plazo pero manteniendo una visión de largo plazo, en este sentido, la misión y visión de una fundación deben ser capaces de orientar y motivar tanto para las acciones de largo plazo como las de corto plazo.

La comunicación tanto interna como externa es un punto fundamental para las organizaciones sin fines de lucro. Una buen manejo de la las comunicaciones lleva a crear una credibilidad y reputación en el entorno de la organización y le permite diferenciarse del resto del organizaciones sin fines de lucro. Si una fundación es un participante activo dentro su entorno, si es capaz de hacerse notar, las personas podrán escuchar su mensaje y convertirse en adherentes de su causa social. La comunicación constituye el primer paso para captar socios, apoyo financiero, voluntarios, simpatizantes y alianzas con otras organizaciones.

Gracias a la comunicación es que las personas pueden conocer a una organización y en caso de las fundaciones, motivarse por su causa y ayudar a enfrentar las problemáticas sociales que enfrenta. Al definir un horizonte, una fundación será capaz de enfocar sus esfuerzos hacia esa dirección y podrá impulsar a las personas a seguir y apoyar su movimiento.

8.2.2. Declaración de valores

En adición a la declaración de una misión y visión, se propone la declaración de valores de la organización. Las razones de agregar una declaración de valores, a diferencia del modelo de David (2003) que

no considera una, radican en que las OSFL son organizaciones que tienen un relación con sus stakeholders mucho más tangible, se relacionan con su entorno de una manera mucho más profunda y cercana que la que puede ser una organización privada o gubernamental.

Los valores buscan determinar la forma en que trabaja la fundación. Son creencias y convicciones que permiten identificar la forma como trabaja la organización y como espera ser vista por los stakeholders. Se recomienda escoger alrededor de cinco valores que caractericen y representen la filosofía fundación, ojala no más de siete.

Algunos valores son:

- Participación.
- Transparencia.
- Solidaridad.
- Calidad.
- Ética.
- Profesionalismo.
- Creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Pertenencia.
- Excelencia.
- Entre otros.

Las fundaciones, por su naturaleza no lucrativa normalmente son vistas como organizaciones que buscan el bienestar común y el desarrollo humano y se verán asociadas a valores como la solidaridad o la caridad. Por ejemplo, en fundaciones donde se depende de aportes económicos externos, provenientes de personas o empresas, valores tales como la transparencia y la participación conjunta serán, naturalmente, bien recibidos. En fundaciones medioambientalistas valores tales como el profesionalismo, el compromiso o la pertenecía con el entorno natural y la comunidad local pueden ayudar a distinguir a la fundación.

8.3. Análisis Externo

La siguiente etapa en el proceso de planificación y gestión estratégica propuesto (ver figura 8.1) corresponde al desarrollo de un análisis externo de la fundación.

Al igual que en el modelo de David (2003) un análisis interno busca estudiar cambios, fuerzas, eventos y tendencias externas que puedan tener una influencia directa o indirecta sobre una organización y sobre los cuales no se tiene control o influencia, todo esto, con la finalidad de encontrar amenazas y oportunidades.

Las herramientas utilizadas en esta etapa del proceso son el análisis PESTA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

8.3.1. Análisis PESTA

La figura 8.4 muestra un listado de elementos a considera para cada uno de los factores externos que pueden ser relevantes de analizar en fundaciones medioambientalistas.

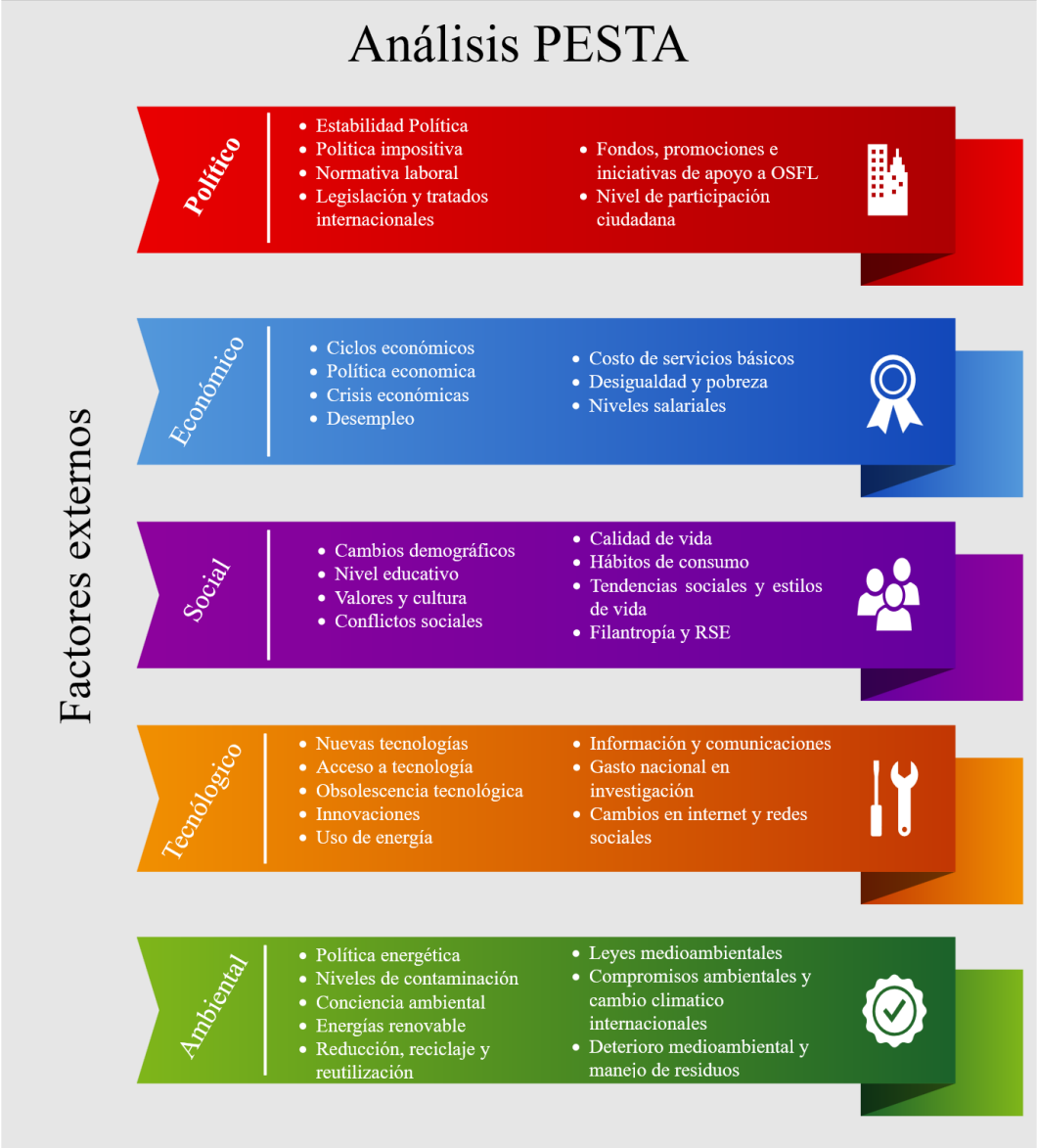


Figura 8.4: Factores del análisis PESTA.

(Fuente: Elaboración propia)

8.3.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Sumado a un análisis PESTA, la siguiente herramienta estratégica que se propone para el desarrollo del análisis externo corresponde al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (ver definición y descripción de la herramienta 6.1).

A diferencia de cómo se define y describe la herramienta en el Marco Teórico, en el modelo propuesto se ve redefinida y se describe cada una de las fuerzas competitivas esta vez desde una perspectiva de una fundación medioambiental. Los factores que afectan cada una de las fuerzas son distintos a lo que pueden afectar organización a una organización por lo que se vuelve a describir y se concluyen

Si bien esta herramienta se utiliza para determinar la competencia y rivalidad que existe dentro de una industria y, a partir de la cual se busca evaluar su rentabilidad, en el contexto de las OSFL, resulta

útil su utilización dado que permite analizar las otras fuerzas que estarán presentes en el accionar de la organización, analizar la competencia y rivalidad que pudiera existir, pero no necesariamente para evaluar la rentabilidad. Una OSFL se verá afectada, positiva o negativamente, por el actuar de las demás fundaciones y OSFL competidoras, sustitutas y entrantes, así como también, por el poder de negociación de los clientes (beneficiarios) o sus proveedores.

Como se mencionó, la finalidad de la construcción de un análisis de las cinco fuerzas de Porter no es determinar rentabilidad, sino que poder ayudar a determinar qué tan posible es que la fundación sea sustentable en el tiempo en función de las fuerzas competitivas externas que existen, identificar que fuerzas actuarían a favor o en contra de la estrategia de la fundación, que tan saturado o abandonado se encuentra una temática o problemática medioambiental, quiénes son sus participantes y futuros participantes.

Si dentro del contexto en el cual se desempeñara la fundación, existen muchas otras OSFL que tienen un competencia a muerte por las pocas fuentes de financiamiento que existen, difícilmente esta nueva fundación podrá ser sostenible en el tiempo si es que se depende de financiamiento externo.

Identificar a los demás actores que tienen un rol activo en el funcionamiento de una fundación como clientes, proveedores o competidores, tendrá una importancia vital para desarrollar o adaptar estrategia que se adecuen al contexto que se enfrenta. La competitividad de las empresas, si bien no se replica tal cual en las OSFL en la prestación de servicios o la venta de productos, si puede visualizarse en las oportunidades de financiamiento. La competencia por las fuentes de financiamiento si bien pueden motivar a esforzarse más por resolver las problemáticas o necesidades sociales desarrollando programas y proyectos de una calidad superior, la competitividad también divide y debilita los esfuerzos de las organizaciones al restarle fuerza a los movimientos sociales que se crean y la concientización que buscan generar estas organizaciones.

Es importante tener presente que a pese de la existencia de “competidores", la construcción de alianzas siempre tendera a ser más beneficioso que la competencia misma entre las organizaciones no lucrativas. La asociación entre OSFL y el trabajo conjunto traen múltiples beneficios tales como una mayor visibilidad, mayores posibilidades de alcanzar objetivos comunes, entre otros beneficios mencionados anteriormente (ver Capitulo 7, Vínculos de las OSFL: apartado B).

La participación en el sector no lucrativo debiera centrarse en la problemática, no en la competencia. Todas las organización que participan buscan lo mismo, que es, enfrentar alguna problemática social. Las alianzas entre organizaciones no lucrativas, y con organizaciones públicas o privadas, son posibles y reales, y son necesarias para unir fuerzas contra un problema común.

Una de las adaptaciones que se le hace al análisis de las cinco fuerzas de Porter, es que el poder de negociación de los clientes pasa a llamarse “poder de negociación de los beneficiarios” entendiendo este como aquellos principales grupos de stakeholder que se ven beneficiados por los programas de la fundación, por aquellas grupos de personas a quienes la fundación espera entregar una solución a sus problemas o necesidades. Esta modificación se basa en la utilización de un lenguaje más representativo del contexto de las fundaciones y las organizaciones sin fines de lucro en general.

Una segunda adaptación que se realiza a esta herramienta, es la subdivisión del poder de negociación de los proveedores en dos partes:

a. Proveedores de bienes y servicios

b. Proveedores de recursos financieros

La razón de esta subdivisión yace en poder separar y destacar la relevancia que pueda tener cada uno de estos tipos de proveedores, especialmente la relevancia de los proveedores de recursos financieros que pueden llegar a tener un poder de negociación importante por importancia para una fundación que dependa de financiamiento externo. El análisis de Porter, al estar enfocado para ser utilizado en organizaciones privadas, no aparece este concepto de proveedores de recursos financieros, dado que las empresas y organizaciones privadas se financian gracias a la venta de los bienes y servicios que venden y no por la existencia de donantes, socios, fundadores, etc.

La figura 8.5 muestra una comparación del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter originalmente presentado con el modelo propuesto.

Figura 8.5: Comparación entre análisis de las cinco fuerzas de Porter original y propuesto.

(Fuente: Elaboración propia)

A continuación se entrega una descripción de cada de las fuerzas competitivas y elementos que pueden considerarse, desde una perspectiva de una fundación medioambiental, para cada una de estas fuerzas.

8.3.2.1. Poder de rivalidad de los competidores

Esta fuerza está constituida por todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, sean fundaciones o no, que apuntan a un mismo beneficiario, que trabajan sobre un mismo tema, que tienen una propuesta de valor similar.

El nivel de competencia estará dado por el número de organizaciones que trabajen sobre el mismo fin que la propia o fines similares. Mientras mayor sea el número de organizaciones competidoras mayor será la rivalidad existente, así como también, mientras más grandes y poderosas sean las organizaciones existentes, más difícil será tener una posición relevante. Como plantea Espy (1986), la competencia en un fenómeno muy real dentro de las organizaciones sin fines de lucro en general. En caso de crisis, escases de recursos y falta de financiamiento, la supervivencia del más apto también puede llegar a aplicarse a organizaciones sin fines de lucro.

Al analizar la situación del tamaño de las organizaciones existentes, los esfuerzos de una pequeña o mediana fundación difícilmente podrán ser comparables con los recursos y alcance que tenga, por ejemplo, una fundación con un patrimonio millonario o una ONG internacional con presencia en todo el mundo. Sin embargo, no por esto los esfuerzos de una pequeña o mediana fundación son despreciables. Organizaciones pequeñas pueden tener un impacto importante si se especializan y, por otra parte, al tener una mayor cercanía con la comunidad, pueden resultar más familiares y favorecidas en algunos aspectos, como a la hora de conseguir socios o voluntarios. Al igual como coexisten grandes empresas y pequeñas empresas dentro de una industria, pueden coexistir grandes organizaciones no lucrativas con las más pequeñas.

Es importante destacar, que pese a que una organización no lucrativa externa no sea una competidora directa, es decir, que no trabaje sobre una misma problemática, que no tenga como enfoque un mismo beneficiario, igualmente puede ser una competidora a la hora de buscar financiamiento. Ya sean fondos de financiamiento estatales o privados, estos pueden estar destinados a financiar proyectos de organizaciones sin fines de lucro en general, y no estar dirigidos para financiar proyectos sobre alguna problemática o área social en específico.

A modo de ejemplo, si dos fundaciones que se ubican dentro de una misma ciudad, una que trabaja sobre el conservacionismo de las especies animales marinas de la costa de la ciudad, mientras la otra trabajo sobre el conservacionismo de las especies animales silvestres locales, es probable que ambas organizaciones busquen apoyo y financiamiento en los mismo stakeholders, pese a que no trabajan sobre el mismo tema en específico.

Esto son algunas de los elementos a analizar de la fuerza competitiva que ejercen los competidores. A modo de síntesis, y enteros otros aspectos a analizar, se encuentran:

N° de organizaciones competidoras: ¿Cuántas otras organizaciones trabajan sobre las mismas problemáticas que nuestra fundación?

Tamaño y capacidades de los competidores: ¿Cuales son el alcance y recursos que poseen los competidores? ¿Son pequeñas o grandes organizaciones? ¿Cuáles son sus estrategias?

Nivel de demanda: ¿Qué tan urgentes son los servicios que presta la fundación? ¿Qué tan importantes es para los beneficiarios recibirlos?

Barreras de salida: ¿Qué consecuencias tiene dejar de operar la fundación? ¿Cuántos recursos se han comprometido y se perderían?

Duración del servicio: ¿Cuánto tiempo dura el servicio que se presta? ¿Qué tan rápido perece y, por tanto, es necesario volver a entregarlo?

Diferenciación: ¿Cuán diferenciado es nuestro servicio del de la competencia? ¿Cuáles son las diferencias?

Facilidad de cambio: ¿Cuán fácil es para el beneficiario cambiarse a otra organización que preste el servicio?

Competidoras de fuentes de financiamiento: ¿Cuáles y cuántas otras organizaciones compiten por las mismas fuentes de financiamiento?

8.3.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

Esta fuerza la constituyen aquellas organizaciones que tienen la intención de entrar a competir dentro del rubro de la fundación. Como son muchas las organizaciones que pueden llegar a preocuparse por enfrentar alguna problemática medioambiental, los nuevos competidores no solo serán otras fundaciones, sino que estarán presentes otros tipos OSFL, empresas privadas u organismos públicos. La llegada de nuevos competidores podría tener consecuencias tales como mermar la participación de la fundación o reducir las fuentes de financiamiento pero, por otra parte, también podrían ser fuente de nuevas alianzas y apoyo mutuo.

En Chile, el proceso para crear una organización con o sin fines de lucro es un trámite que conlleva poco tiempo y recursos, por lo que no existen mayores barreras de entrada por este lado.

Por lo anterior, las barreras de entrada estarán dadas más por las problemáticas que aborda la organización. Mientras más específicos sean los objetivos que busca la organización menor será la amenaza de nuevos entrantes debido a los activos tangibles e intangibles necesarios para llevar cabo las actividades necesarias para la consecución de dichos objetivos. Adquirir conocimientos, experiencia y levantar información sobre las problemáticas que se abordan, formarse una imagen y ganarse la confianza de los stakeholders son algunos de los desafíos más difíciles que enfrenta una organización sin fines de lucro. Adicionalmente, los requerimientos de capital pueden llegar a ser una importante barrera de entrada para nuevos competidores. Generalmente, parte importante del financiamiento de las OSFL proviene de fuentes propias, especialmente en el caso de las fundaciones, en donde el patrimonio otorgado por el o los fundadores son fundamentales para el desarrollo de una fundación, hasta que pueda encontrar otras fuentes de financiamiento por lo menos. Formar y operar una fundación u otro tipo de OSFL consume gran cantidad de tiempo y recursos.

Por otro lado, las barreras de entrada también dependerán de la cantidad actual de organizaciones que trabajen sobre el área de interés. Si existen muchas organizaciones dentro de una porción de territorio que trabajan sobre una misma problemática, los posibles nuevos entrantes verán menos atractivo el participar en esta, dado que el rubro se encuentra copado.

En síntesis, algunos elementos a estudiar de la fuerza competitiva que ejercen los nuevos entrantes son:

Barreras de entrada: ¿Qué barreras de entrada existen para los nuevos participantes?

Requerimientos de capital y activos: ¿Cuánto es necesario invertir en capital y activos para poder entrar a participar?

Conocimientos: ¿Qué conocimientos, experiencias e información son necesarios tener para poder participar?

Imagen: ¿Qué tan difícil es gestionar una nueva imagen y poder ganarse la confianza de los stakeholders?

N° de organizaciones existentes: ¿Cuántas otras organizaciones existentes trabajan ya sobre el mismo tema?

8.3.2.3. Poder de negociación de los beneficiarios

Esta fuerza la constituyen los beneficiarios de la fundación. Originalmente se denominaba poder de negociación de los clientes, pero se sustituye cliente por beneficiario en pro del lenguaje de las organizaciones sin fines de lucro.

Un primer paso necesario para analizar esta fuerza es definir claramente quienes son los beneficiarios de la fundación. Los beneficiarios pueden ser muchos y variados, pueden tener un mayor o menor nivel de beneficio por los esfuerzos que les presta la fundación. Uno o más grupos de stakeholders pueden definirse como beneficiarios. En este sentido, es importante segmentar y destacar a aquellos grupos de stakeholders que sean los más importantes y beneficiados por la organización, son ellos quienes son una prioridad para la fundación.

Por ejemplo, una persona o entidad extranjera que se preocupa por el medioambiente sentirá satisfacción por el actuar de un pequeña fundación que realice esfuerzos por proteger el medioambiente, sin embargo, poco impacto puede tener el beneficio generado a una persona o entidad que se encuentre al otro lado del mundo.

El poder de negociación de los beneficiarios, de exigir un servicio de calidad y eficiente, podría tener un impacto significativo, sino vital, en el desempeño de la fundación. Es a los beneficiarios a quien la fundación entrega una solución a sus problemas y necesidades y de quien debe preocuparse por satisfacer.

Una fundación medioambiental buscará proteger y cuidar del medio ambiente y/o a los animales. Esto puede beneficiar a la comunidad donde se trabaje, al turismo, al estado, personas con intereses medioambientalistas o de conservación, entre otros. En base a este beneficiario, o grupos de beneficiarios, se centraran los esfuerzos de la fundación.

Pese a que los beneficiarios son un stakeholder importante, este carece de un poder de negociación mayor o excesivo, dada la naturaleza gratuita de los servicios que se le entregan, y por tanto su poder de negociación no será necesariamente alto o decisivo. Sin embargo, si el beneficiario es a la vez proveedor de recursos financieros para la fundación, tendrá un poder de negociación aun mayor dado que tendera a exigir la buena utilización de sus donaciones.

Algunos elementos a analizar, entre algunos ya mencionados, de la fuerza competitiva que ejercen los beneficiarios son:

Beneficiario: ¿Quién es el beneficiario de la fundación? ¿Cuáles son sus características y necesidades? ¿Es proveedor de recursos financieros a la vez? ¿Cuántos beneficiarios son? Mientras menos sean el número de beneficiarios, mayor poder de negociación tendrán sobre la fundación.

Diferenciación: ¿Qué tan diferenciado y valioso es el servicio entregado para el beneficiario? Mientras menos diferenciado y menos valioso sea el servicio prestado, mayor será el poder de negociación del beneficiario.

8.3.2.4. Amenaza de servicios sustitutos

La presencia de posibles sustitutos puede venir del lado de otras OSFL como de la participación del estado y del sector privado, realizando actividades y proyectos en pro del medioambiente.

El reciente surgimiento y popularización de las llamadas empresas B constituye también un posible sustituto para las organizaciones sin fines de lucro. Las empresas B pueden reemplazar el accionar de las OSFL ya que el incentivo económico no es su primera prioridad, sino que se iguala lo económico a un mismo nivel que los aspectos sociales y medioambientales de su trabajo. Las empresas B buscan tener un impacto social y ambiental positivo, a la vez que obtienen beneficios económicos.

En resumen, algunos elementos a analizar, entre los ya mencionados, de la fuerza competitiva que ejercen los sustitutos son:

Sustitutos: ¿Qué sustitutos existen? ¿Tienen costo económico para los beneficiarios? ¿Tiene algún costo para los beneficiarios cambiarse a otro servicio sustituto?

8.3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza la componen los proveedores de la fundación. Dentro de los proveedores de una fundación, estos se subdividen en dos:

- **Proveedores de bienes o servicios**: aquellos proveedores comunes de bienes y servicios.
- **Proveedores de recursos financieros**: aquellos que entregan recursos financieros a la fundación, que le permiten a esta seguir funcionando. Donadores ocasionales, socios, organizaciones públicas o privadas, nacionales o internacionales, que contribuyen económicamente a la fundación.

El objetivo de hacer esta distinción se basa en separar la influencia que tienen cada uno. Mientras que con el primero se buscaran relaciones de largo plazo, buenos precios, calidad de servicios, entre otros. El tipo de relación con el segundo es totalmente diferente.

Un proveedor de recursos financieros, especialmente uno que dona de forma periódica o es una fuente institucional, tenderá a exigir una mayor transparencia y eficiencia en el uso de los recursos que presta. Agradecerá la entrega de resultados, avances e impactos de los proyectos o programas que se implementen. El traspaso de recursos puede ser normado como lo es en el caso del estado, quien exige la entrega de información del proyecto para aprobar su financiamiento y que puede auditar su implementación.

La rendición de cuentas es característica de las organizaciones no lucrativas. La respuesta y transparencia hacia las necesidades de información de los diversos stakeholders son buenas prácticas que permiten establecer confianza en las relaciones y que aumentan la credibilidad de la organización.

Los proveedores de recursos financieros tendrán un mayor poder de negociación en la medida que entreguen más recursos, sean pocos y tenga un mayor interés en obtener información de la utilización de los recursos entregados.

Si la fundación no recibe financiamiento por parte de terceros, ni lo necesita, ya que se financia principalmente o únicamente por su patrimonio y fuentes propias, esta fuerza carecerá de mayor importancia.

Por otra parte, los proveedores de bienes y recursos tendrán un mayor poder de negociación cuando estos sean pocos, los bienes y recursos que provean sean diferenciados o escasos, y cuando el costos de cambiar se materia prima sea alto.

En resumen, algunos elementos a analizar, entre los ya mencionados, de la fuerza competitiva que ejercen los proveedores son:

Para proveedores financieros:

N° de proveedores: ¿Quiénes nos financian? ¿Cuántos son nuestros proveedores de financiamiento?

Periodicidad: ¿Cada cuánto tiempo provee de financiamiento? ¿Son donaciones ocasionales o periódicas?

Magnitud ¿Qué cantidad de recursos aporta?

Necesidad de información: ¿Solicita rendición cuentas? ¿Qué información solicita?

Para proveedores de bienes y servicios:

N° de proveedores: ¿Cuántos proveedores de los bienes o servicios que se necesitan existen?

Nivel de diferenciación: ¿Qué tan diferenciados son los bienes o servicios que entrega?

Costo: ¿Qué tan costoso es el proveedor? ¿Qué costos existen por cambiarse de proveedor? ¿Son altos o bajos?

La figura 8.6 sintetiza lo visto a lo largo del análisis de la cinco fuerzas competitivas de Porter. A cada una de las fuerzas competitivas puede atribuírsele un valor cualitativo como alto, medio o bajo según se estime.

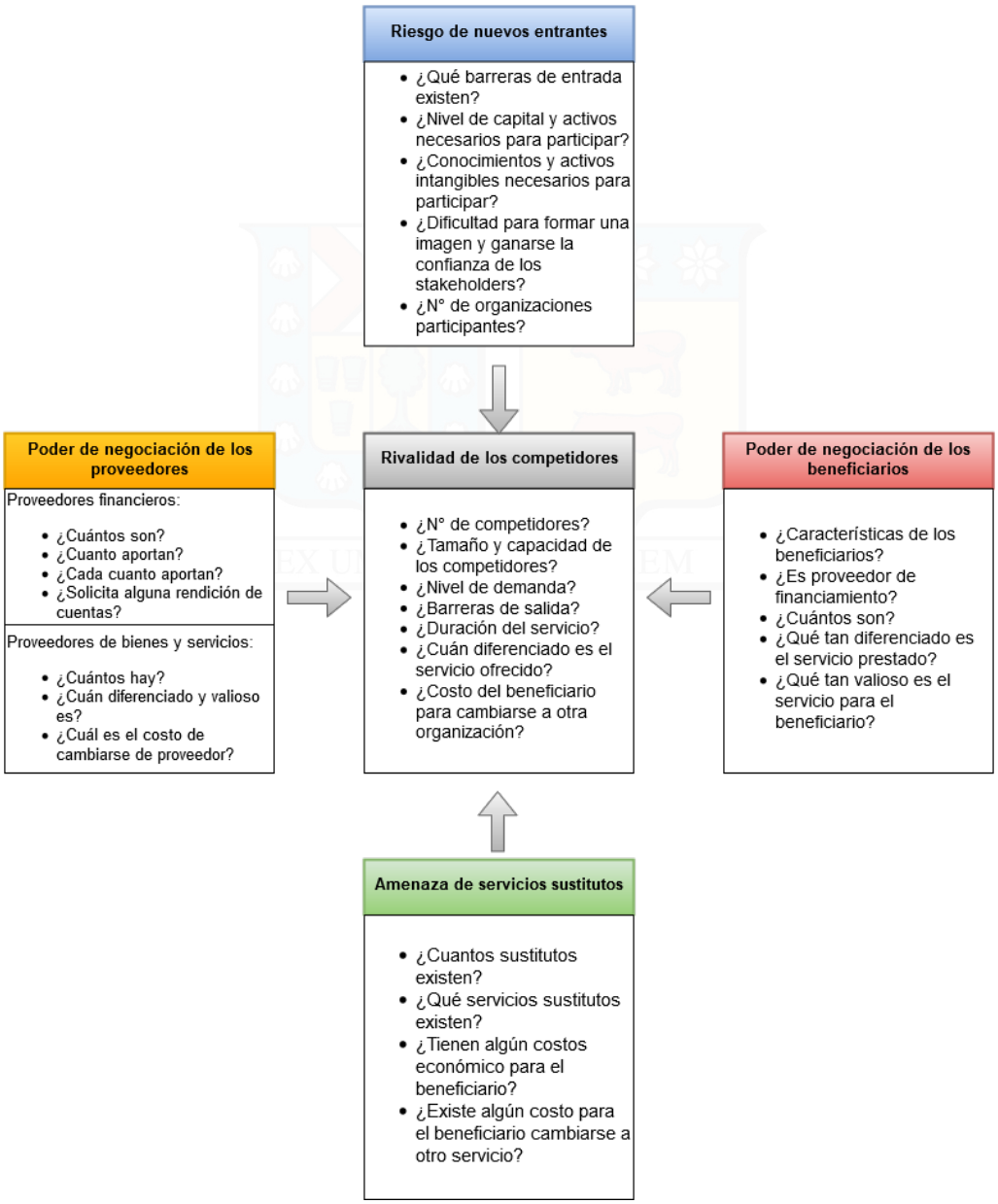


Figura 8.6: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter desde la perspectiva de una fundación medioambiental.

(Fuente: Elaboración propia)

Cabe destacar que pueden existir otros elementos a considerar que pueden influir en el nivel de competencia y rivalidad que ejerce cada una de las fuerzas. Los elementos presentados se entregan como aquellos elementos más visibles y generales. Se debe considerar las temáticas específicas sobre las cuales trabaje la fundación, ya que en función de estas pueden aparecer nuevos elementos a considerar en cada una de las fuerzas competitivas.

8.4. Análisis Interno

La siguiente etapa en el modelo de planificación y gestión estratégica propuesto (ver figura 8.1) corresponde a la realización de un análisis interno de la fundación.

Al igual que en el Modelo de David (2003), esta etapa tiene el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la organización. Para desarrollar un análisis interno de una fundación, se proponen el uso de dos herramientas estratégicas: la cadena de valor y el análisis VRIO.

8.4.1. Cadena de valor de servicios para fundaciones

Anteriormente se presentó la cadena de valor de servicios originalmente creada por Alonso (2008)(Ver figura 5.4), la cual agrupa las actividades de una organización de servicios en eslabones primarios y eslabones secundarios. Mientras que los eslabones primarios incluyen a todos aquellos factores que participan o influyen de una manera directa en la prestación del servicio, los eslabones de apoyo, incluyen todas las actividades que dan soporte para que pueda ocurrir la prestación del servicio.

La cadena de valor propuesta por Alonso está pensada desde el punto de vista de una organización privada, por lo que para que pueda utilizarse en el caso de una fundación debe ser modificada y adecuada al contexto una.

La figura 8.7 muestra cadena de valor de servicios para fundaciones que se propone, y que ha sido modificada a partir de la cadena de servicios propuesta por Alonso (2008). Las modificaciones realizadas no alteran la estructura de la cadena original, sino que se modifican algunos de los eslabones desde el punto de vista del lenguaje de las fundaciones como organizaciones de servicios sin fines de lucro.

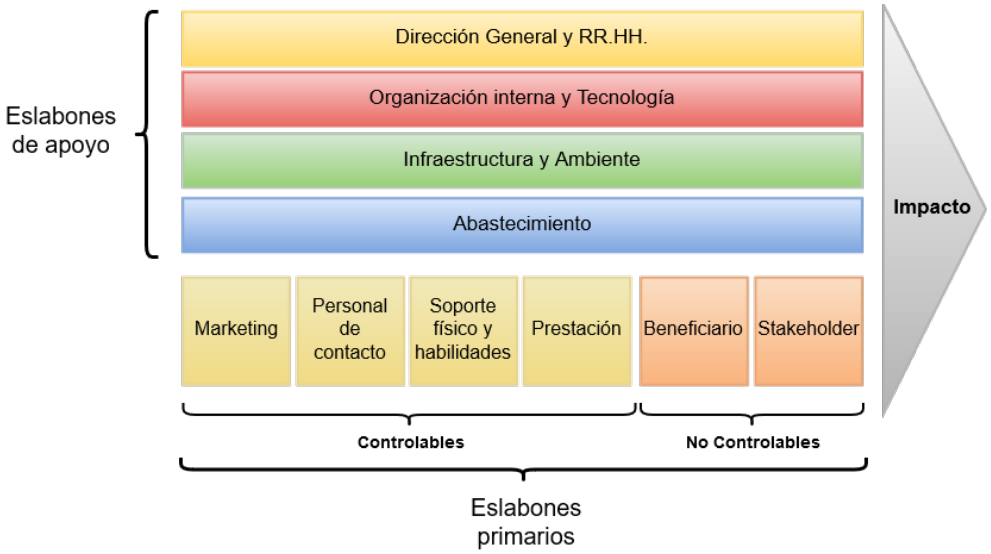


Figura 8.7: Cadena de valor de servicios para fundaciones.

(Fuente: Elaboración propia basada en Alonso, 2008)

La figura 8.8 compara la cadena de servicios original con la cadena propuesta en el modelo, destacándose aquellos eslabones que han sido modificados.

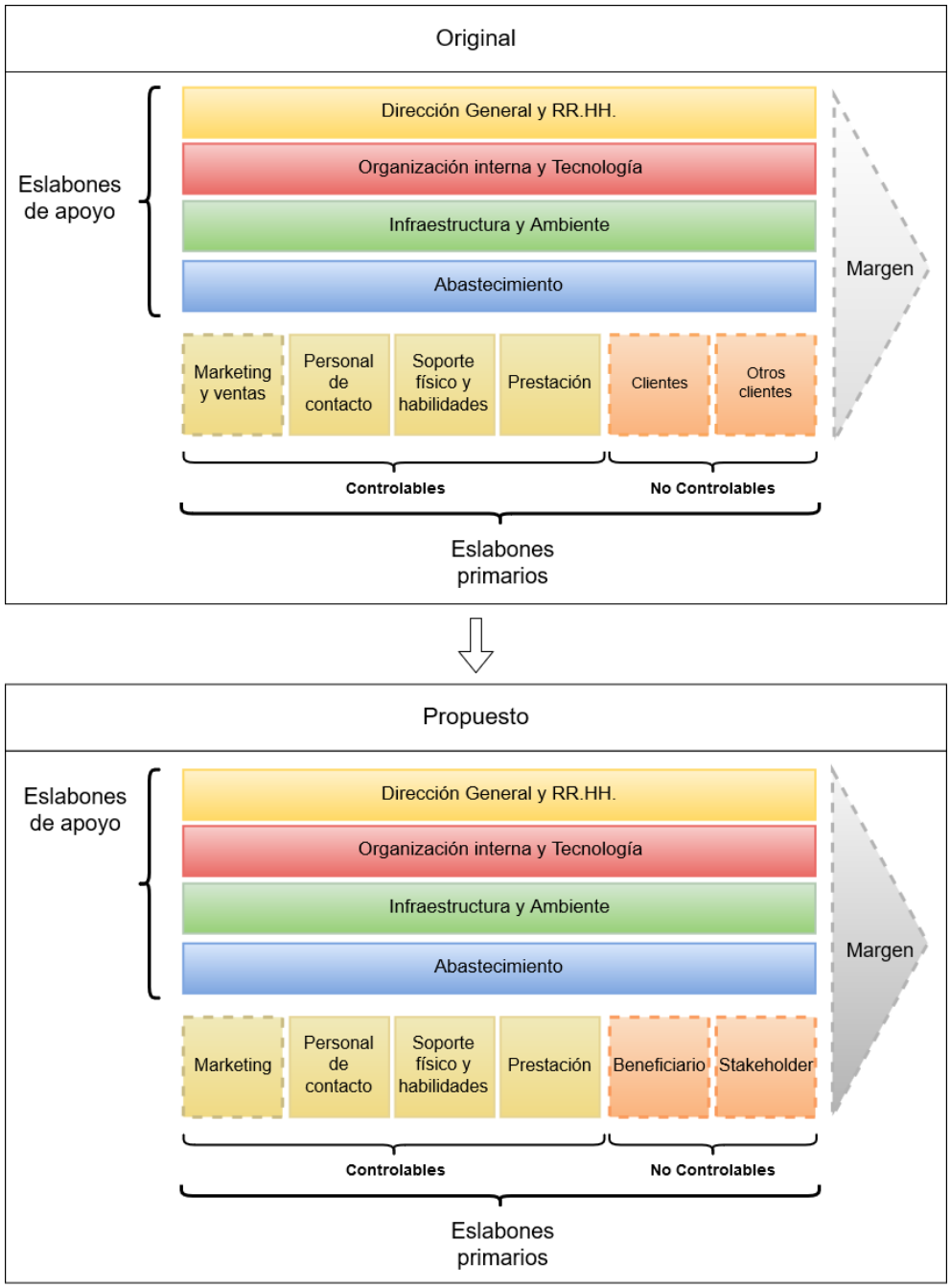


Figura 8.8: Comparación entre cadena de valor original y propuesta.

(Fuente: Elaboración propia)

Como puede observarse, se ha conservado la mayor parte de la estructura y eslabones de la cadena de servicios original propuesta por Alonso (2008) (ver figura 5.4). Los cambios realizados, para ajustarla a una herramienta de planificación estratégica para fundaciones, son menores y se centran en el renombre y modificación de algunos eslabones, esencialmente eslabones primarios. Los eslabones primarios de "clientes" y "otros clientes", son renombrados como los eslabones de "beneficiarios" y "stakeholder" respectivamente. El eslabón primario "marketing y ventas" pasa a denominarse simplemente "marketing" y, por otro lado, el margen del servicio se mantiene pero cambia con respecto a su significado original.

A diferencia de los eslabones primarios, los eslabones de apoyo se mantienen intactos dado que

responden a actividades y procesos propios y necesarios de cualquier organización, incluidas las OSFL.

A continuación se entrega una definición y caracterización de los eslabones que fueron modificados con respecto a los eslabones de la cadena original y la nueva definición de Margen, así como también, se entrega una justificación a las modificaciones realizadas. Los demás eslabones, aquellos que no fueron modificados, mantienen su significado con respecto a la cadena original y se utilizan tal cual fueron definidos (ver cadena de valor de servicios original 5.5.4.1).

8.4.1.1. Eslabones primarios

Los eslabones primarios, como se menciona anteriormente, corresponden a aquellas actividades y procesos que tienen un rol preponderante en la prestación del servicio, participan e influyen de manera directa en la calidad percibida, en esta cadena, por los beneficiarios y stakeholders.

8.4.1.1.1. Eslabones primarios controlables

El eslabón primario controlable que fue modificado pasa a llamarse marketing, en vez de marketing y ventas.

Marketing

Este eslabón originalmente denominado marketing y ventas pasa a llamarse simplemente marketing dada la ausencia de la venta de un producto o servicio a cambio una contraprestación económica.

El concepto y la posición del eslabón de marketing se mantienen en la cadena como el primero de los eslabones primarios, dada la importancia y el rol que juega el marketing dentro de las fundación y las organizaciones sin fines de lucro en general. Hacer conocida a la fundación es esencial para que la prestación ocurra y la organización pueda darse a conocer. Muy difícilmente los stakeholders podrán relacionarse con la fundación si no saben de su existencia y lo que esta persigue.

El eslabón de marketing involucra todas las tareas relacionadas a la impulsión del servicio, como la publicidad y promoción de la fundación, programas y problemáticas sobre las cuales trabaja.

Una fundación debe dar a conocer su causa, sus objetivos, y su misión ante un número importante de personas y captar la atención de los stakeholders, ya sea para la recaudación de fondos como para motivar a un voluntariado o reunir apoyo a una causa.

8.4.1.1.2. Eslabones primarios no controlables

Ambos eslabones primarios no controlables de la cadena original fueron modificados. El eslabón de Clientes pasa a denominarse Beneficiario y el eslabón Otros Clientes pasa a llamarse Stakeholders.

Beneficiarios

Inicialmente denominado clientes, este eslabón pasa a llamarse beneficiarios, en función de la naturaleza y contexto de las fundaciones. Sigue manteniendo algunas características del cliente, pero difiere en otras, como por ejemplo, en que no existe una contraprestación económica por el servicio recibido.

Los beneficiarios tienen la capacidad de influir positiva o negativamente en la calidad del servicio que estos mismos terminan percibiendo. Cada beneficiario será distinto a otro y será distinto cada vez que sea receptor y participante del servicio.

Stakeholders

Este nuevo eslabón reemplaza al de .ºtros clientes"del modelo original de la cadena de valor para servicios en función del cambio del eslabón anterior de clientes a stakeholders. La razón de este cambio se debe a que aparte del beneficiario objetivo de la fundación, existen otros stakeholders, como organismos públicos o privados, la comunidad, personas opositoras a los fines de la fundación, que

también pueden llegar a influenciar en la imagen y la prestación del servicio que ofrece la fundación y que reciben los beneficiarios.

Por ejemplo, una fundación que enseñe sobre reciclaje a los niños en los colegios, se verá influenciada por el accionar de los profesores y apoderados del colegio. Una fundación que trabaje sobre la conservación de la flora y fauna de un ecosistema, deberá enfrentar a personas y organizaciones que trabajan y explotan dicho ecosistemas y que opondrán resistencia al accionar de la fundación.

8.4.1.2. Margen del servicio

El último componente de la cadena de valor de servicios original correspondía al margen del servicio.

Dentro de la cadena de valor de servicios para fundaciones, este margen no se refiere al valor económico sino que define el valor que se entrega a los beneficiarios, aquello que perciben como la suma de cada uno de los eslabones de la cadena y a la interrelación entre estos. Responde a la servicio distintivo que se entrega y que es percibido por los beneficiarios y stakeholders en general.

8.4.2. Análisis VRIO

La importancia de desarrollar un análisis VRIO en un proceso de planificación para una fundación radica en que permite determinar la existencia de ventajas competitivas sustentables.

En el modelo propuesto se utiliza el análisis VRIO tal como es presentado en Marco Teórico y se mantiene sin modificaciones, dado que su diseño se ajusta a cualquier tipo de organización (Ver análisis VRIO 5.5.4.2.1).

8.5. Objetivos Estratégicos

El paso posterior que se propone al desarrollo de un análisis externo e interno de la fundación, corresponde a la etapa de formulación de los objetivos estratégicos (ver figura 8.1). Al igual que en el modelo de David (2003), esta etapa se centra en la elaboración de objetivos estratégicos.

Un objetivo representa un resultado que se espera alcanzar a futuro. Se denominan estratégicos porque apuntan al largo plazo y son de un carácter global, no solo responden a metas financieras sino también a resultados futuros en cuando a la misión y visión de la fundación, en cuando a su negocio, pueden responder a temas tales como los procesos internos y los recursos humanos, tecnológicos o infraestructura.

En el modelo propuesto de utiliza el criterio SMART, detallado en el Marco Teórico, para el desarrollo de los objetivos estratégicos de la fundación. La tabla 8.1 muestra cómo pueden agruparse y detallarse los objetivos estratégicos para que cumplan con el criterio SMART. Se elabora un listado de objetivos estratégicos en la primera columna, en la segunda columna entrega una descripción del objetivo. Esta descripción tiene el propósito de contribuir a esclarecer cada uno de los objetivos y que no haya problemas para su entendimiento. En las demás columnas se chequea si cumple con cada una de las características del criterio SMART. En caso de que no se cumple alguna, debe reformularse el objetivo para que pueda cumplir con el criterio y ser un objetivo bien planteado.

Objetivo	Descripción	¿Específico?	¿Medible?	¿Alcanzable?	¿Relevante?	¿Tiempo?
Listado de objetivos	Descripción Objetivo 1	✓	✓	✓	✓	✓
	Descripción Objetivo 2	✓	✓	X	✓	✓
	...	...	...	...	...	...

Tabla 8.1: Tabla de objetivos estratégicos SMART.
(Fuente: Elaboración propia)

La importancia de desarrollar objetivos estratégicos de largo plazo radica en qué permiten definir qué puede hacer ahora la fundación para mejorar a futuro. Tanto los objetivos como la estrategia de la fundación debe enfocarse para un mismo periodo de tiempo, pueden desarrollarse pensando en futuro que va de 2 a 5 años.

Es importante establecer una cantidad adecuada de objetivos estratégicos. Desarrollar muy pocos objetivos puede ocasionar que no se visualicen todos los aspectos importantes a desarrollar dentro de una fundación, mientras que describir demasiados objetivos puede dificultar enormemente su cumplimiento y seguimiento, dada la cantidad de trabajo y recursos que se tienen que invertir para cumplir con cada uno es estos. Considera una fundación de tamaño pequeño o mediano, se sugiere establecer entre 8 y 12 objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos serán un tema que se volverá a ver posteriormente dentro del Cuadro de Mando Integral, en donde se asignarán los objetivos planteados a cada una de las perspectivas de la fundación dentro de un mapa estratégico. Es por esto que algunos objetivos quizás deban reformularse a futuro para adecuarse a los requerimientos de esta herramienta. La importancia de redactar los objetivos estratégicos en esta primera instancia es analizar los resultados obtenidos productos de los análisis internos y externos realizados anteriormente y tener una idea sobre la estrategia que quiere implementarse, tema que se ve en la siguiente etapa del proceso de planificación estratégico propuesto.

8.6. Creación, evaluación y selección de estrategias

Realizados el análisis externo e interno de la fundación y el establecimiento de objetivos estratégicos, la etapa siguiente etapa corresponde a la creación, evaluación y selección de estrategias (ver figura 8.1).

El objetivo del paso previo, en donde se analizaron factores internos y externos de la fundación, consiste en que la identificación de amenazas y oportunidades del entorno, gracias al análisis externo, y de fortalezas y debilidades de la organización, gracias al análisis interno.

Para etapa del proceso se utiliza la matriz y estrategias FODA para la creación, evaluación y selección de estrategias para la fundación.

8.7. Modelo de negocios

Definidas la misión, visión, los valores, objetivos y la estrategias de la fundación, falta definir claramente quien será el beneficiario final, mediante que canales se logrará llegar a él, que problema o necesidad se les satisface, cuáles serán los ingresos y los costos de la fundación, socios claves, entre otras

variables. No basta con solo definir una serie de estrategias debidamente fundamentadas, también es necesario diseñar y materializar estas estrategias en un modelo entendible, aplicable y bien definido.

La siguiente etapa del modelo propuesto, corresponde a la formulación de un modelo de negocios gracias a la elaboración de la propuesta de valor y un modelo Canvas para fundaciones.

8.7.1. Propuesta de valor

Para desarrollar el modelo de negocios en el modelo propuesto se comienza con la elaboración de la propuesta de valor para la fundación. Gracias a una propuesta de valor se pueden articulan los demás elementos del modelo de negocios.

Una propuesta de valor busca mostrar la forma en que una organización satisface una necesidad o soluciona una problemática. La propuesta de valor será aquello que la fundación entrega a sus beneficiarios, lo que la distingue de otras organizaciones. En el presente modelo, la propuesta de valor de la fundación deberá contener los siguientes tres elementos:

- Necesidad o problema del beneficiario que se resuelve con los servicios de la fundación.
- Beneficios que debe esperar el cliente.
- Valor diferencial que se entrega en el servicio.

La siguiente fase de esta etapa, posterior a la definición de la propuesta de valor corresponde al desarrollo de un modelo Canvas para fundaciones.

8.7.2. Modelo Canvas para fundaciones

El modelo Canvas para fundaciones a utilizar en el modelo propuesto es el mismo que se describió en el Marco Teórico (Ver modelo Canvas para fundaciones 5.5.7.2.1) y que fue desarrollado por Sanderse (2014).

La finalidad de utilizar un modelo Canvas para fundaciones dentro de la planificación estratégica es que una fundación sea capaz de identificar y definir todos aquellos elementos que son fundamentales durante el proceso de creación de valor para los stakeholders, concretizar la estrategia definida en una serie de módulos que permitan comprender de manera visual y sencilla la forma de creación de valor de la fundación.

Los beneficiarios finales del modelo Canvas ya han sido tratados anteriormente en el análisis de las cinco fuerzas de Porter para fundaciones (ver figura 8.6), y de manera similar se ha hecho con el módulo de socios claves tratados en las fuerzas competitivas del poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores.

Así mismo, módulos tales como las actividades claves, los métodos de entrega de programas, actividades claves y la propuesta de valor, han sido vistos y analizados durante el desarrollo de la cadena de valor para fundaciones (ver figura 8.7).

Esta asociación entre las distintas herramientas, Canvas-Porter o Canvas-Cadena de valor, permite que el desarrollo de una planificación y gestión estratégica sea un proceso más fluido, coherente y progresivo. Permite a su vez, volver hacia atrás y ajustar elementos que no habían sido visualizados o considerados en una primera instancia y agregarlos como nuevos elementos constituyentes de la planificación.

8.8. Sistema de Gestión estratégica

La última etapa del modelo de planificación y gestión estratégico propuesto corresponde al desarrollo de un Sistema de Gestión Estratégica basado en un cuadro de Mando integral (CMI). Anterior a esta etapa, el

modelo se centraba en la planificación de la estrategia, mediante el desarrollo de un CMI, se abarca el tema de la gestión estratégica.

Posterior a la formulación de la estrategia, los siguientes pasos corresponden a su implementación y evaluación. El objetivo de utilizar un CMI se basa en desarrollar un sistema que permita ayudar en la implementación y evaluación de la estrategia diseñada en etapas anteriores. Las mejores estrategias, por muy bien diseñadas y planificadas que estén, no resultarán exitosas si no se implementan y gestionan adecuadamente, tampoco si no existe un compromiso y liderazgo por parte de la dirección de la fundación. Si bien la planificación de la estrategia es una etapa fundamental, la mayor parte del éxito de una estrategia se reduce a su implementación.

En cuanto a la evaluación de la estrategia, este proceso cumple una función importante en el sentido que permite identificar qué elementos se hicieron bien y mal, generando instancias de aprendizaje para futuros procesos. Por otro lado, permitirá identificar los resultados obtenidos por la fundación, el impacto de la estrategia, los esfuerzos y recursos invertidos.

Se propone la utilización de un Cuadro de Mando Integral por sobre otros sistemas de Gestión dado su utilidad, no solo como sistema de gestión estratégica, sino también como una herramienta de medición y de comunicación. Como se ha señalado anteriormente, tanto la medición como la comunicación externa e interna son elementos importantes para las organizaciones sin fines de lucro, dado que permiten mejorar su credibilidad, visibilidad y transparencia.

Un CMI establece métricas de medición para cada objetivo estratégico, permitiendo monitorear el nivel de cumplimiento de cada uno de estos y su posterior evaluación final. El establecimiento de estas métricas de medición pueden resultar clave en el contexto de un OSFL dado que este tipo de organizaciones tiene problemas y desafíos importantes para medir el impacto de actividades. Por otro lado, un CMI permite desarrollar un esquema de comunicación entendible y estructurado que facilita la comunicación de la estrategia y objetivos a stakeholders internos y externos. Como se mencionado, la comunicación también corresponde a un factor crítico que debe ser gestionado en el contexto de las OSFL.

Un cuadro de mando integral, gracias a su estructura, permite encajar de buena manera con las herramientas y metodologías utilizadas anteriormente, como por el ejemplo el modelo Canvas, en donde los módulos de esta herramienta se podrán ver reflejados fielmente en las perspectivas del mapa estratégico del CMI.

El cuadro de mando integral involucra variables financieras y no financieras, esto permite tener una perspectiva más global que aquellos sistemas de gestión que solo se guían por variables financieras. Una organización no puede guiarse solamente por variables financieras, especialmente, las OSFL que no persiguen fines económicos, sino sociales.

8.8.1. Cuadro de mando integral

La implementación de un CMI resulta importante dado que en la medida que una fundación sea capaz de cumplir sus objetivos podrá ser exitosa y sustentable en el tiempo. Al utilizar un CMI, la fundación sabrá en qué áreas estará fallando y porque está fallando, situación ante la cual podrá tomar decisiones y corregir el rumbo.

Se propone la siguiente secuencia de desarrollo para llevar a cabo esta última etapa del modelo propuesto:

1. Definición del mapa estratégico
   a. Definición y ajuste de objetivos estratégicos
   b. Desarrollo de relaciones causales
2. Definición de indicadores
3. Definición de metas

4. Definición de iniciativas

8.8.1.1. Mapa estratégico

Las cuatro perspectivas usualmente utilizadas en el CMI (para organizaciones privadas) son la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de aprendizajes y conocimientos.

Como en las organizaciones privadas el aspecto financiero es su mayor prioridad, la perspectiva financiera tiende a tomar el primer lugar dentro de las perspectivas. En cambio, para organizaciones sin fines de lucro, como la dimensión financiera no es su prioridad (necesariamente), esta puede ocupar un nivel inferior dentro de la jerarquía, o bien, puede compartir el primer nivel con alguna otra perspectiva. En el modelo de planificación y gestión estratégica propuesto, destinado a fundaciones medioambientales, se utilizan las perspectivas con una diferente jerarquía y naturaleza a como se utilizan en organizaciones privadas.

La figura 8.9 muestra las perspectivas del mapa estratégico propuesto y la jerarquía de estas, que se utiliza en el modelo propuesto. La declaración de la misión ocupa un lugar preferente por sobre las demás perspectivas, dado que define aquello que este tipo organizaciones busca alcanzar, refleja la razón de su existencia.

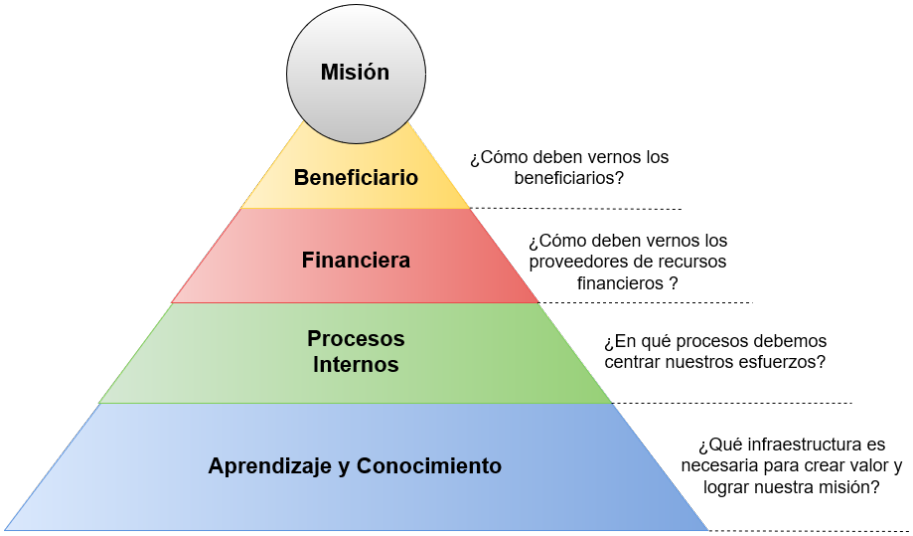


Figura 8.9: Perspectivas de las organizaciones sin fines de lucro.

(Fuente: Elaboración propia)

Como puede verse, la perspectiva del beneficiario ocupa el primer lugar dentro de las perspectivas dado que los estos son el foco de los esfuerzos de la fundación. En segundo lugar se ubica la perspectiva financiera dada su relevancia para la sustentabilidad para la fundación. En tercer y cuarto lugar, se ubican las perspectivas de procesos internos, y de aprendizaje y conocimientos respectivamente.

Es importante que esté presente la perspectiva financiera dentro de todo Cuadro de Mando Integral, cualquier organización, si quiere ser sustentable, debe ser financieramente sostenible, razón por la cual la perspectiva ocupa un lugar importante dentro de la jerarquía propuesta de las perspectivas del mapa estratégico.

A continuación se definen y describen cada una de las perspectivas del mapa estratégico y como se entienden estas desde el punto de vista de una fundación medioambientalista, y no como se plantean y describen anteriormente en el Marco Teórico, que pese a ser definiciones similares, no son necesariamente iguales.

- Perspectiva del beneficiario

  La perspectiva del beneficiario toma el primer lugar, dentro del mapa estratégico propuesto, dado que los beneficiarios son la razón de la existencia de la fundación, son la causa de todos los esfuerzos y recursos invertidos. Los objetivos estratégicos y los indicadores asociados a esta perspectiva se centran en responder preguntas asociadas a definir quién es el beneficiario de la organización y cuál es la propuesta de valor para servir a estos beneficiarios, se busca maximizar el valor creado para los beneficiarios. Es por esta razón que la propuesta de valor de la fundación se incluye dentro de la perspectiva del beneficiario, como se muestra posteriormente.

  La perspectiva del beneficiario, conformada por los objetivos estratégicos y la propuesta de valor, ocupa el primer lugar dentro del mapa estratégico y esto serán los que estén más cerca de la misión de la fundación, que se encuentra en la cima de las perspectivas.

  La calidad, disponibilidad, frecuencia, funcionalidad, alcance, personalización, nivel de satisfacción y la cercanía de los servicios prestados, son algunos de los temas relacionados con esta perspectiva.

- Perspectiva financiera Como segunda perspectiva se posiciona la perspectiva financiera. Esta perspectiva busca abarcar la dimensión financiera de la fundación y responde a la pregunta ¿Cómo deben ver los proveedores de recursos financieros a la fundación? Esta perspectiva se centra, sobre todo, en la sustentabilidad económica financiera de la fundación.

  Los proveedores de recursos financieros, aquellos que financian la fundación, pueden ser personas, organizaciones privadas o estatales, organismos internacionales o nacionales, etc. Sea quien sea quien provea de los recursos financieros, la fundación debe garantizar ante estos proveedores que es capaz de crear valor verdadero para sus beneficiarios y satisfacer sus necesidades, con lo que la fundación puede garantizar que los recursos invertidos están siendo bien utilizados.

  Los objetivos estratégicos pertenecientes a esta perspectiva responden en torno a la sustentabilidad financiera de la fundación, la eficiencia y eficacia en el uso de recursos, la captación de nuevos socios, donantes y programas de financiamiento.

- Perspectiva de procesos internos

  La perspectiva de procesos internos busca reflejar aquellos procesos que son claves para la creación de valor para el beneficiario ¿Qué procesos que dan vida a la organización? ¿Qué procesos permiten dar una adecuada respuesta a las necesidades y problemas de los beneficiarios? ¿En qué procesos internos se debe ser excelente para crear valor para los beneficiarios? Los procesos claves deben ser identificados y garantizar que cumplan con los máximos estándares de calidad posibles.

  El desarrollo, entrega e innovación de servicios, la calidad, efectividad y eficiencia de procesos internos, asociaciones con agentes externos, procesos regulatorios y sociales forma parte de temas relacionados con esta perspectiva.

  Una herramienta útil para visualizar la perspectiva de procesos internos corresponde a la cadena de valor realizada anteriormente, gracias a la cual se identificaron los procesos dentro de la prestación de servicios que son claves y permiten la creación de valor.

- Perspectiva de aprendizajes y conocimientos

  Esta perspectiva refleja los recursos humanos, tecnológicos e infraestructura necesaria para poder llevar a cabo los procesos internos que crean valor para el beneficiario y que permiten la sustentabilidad de la fundación. La perspectiva de aprendizajes y conocimientos cumple un rol fundamental ya que permite el cumplimiento de los objetivos e indicadores de las otras tres perspectivas. Por esta razón, esta perspectiva tiende a ocupar el último puesto dentro de un mapa conceptual, no por su menor importancia, si no por representar la estructura que soporta a las demás perspectivas.

  Cultura y estructura organizacional, sistemas de información, relaciones con stakeholders, capacitación y habilidades de los trabajadores, alianzas estratégicas, derechos de propiedad industrial o intelectuales, marcas, franquicias, clima organizacional y liderazgo son algunos de los aspectos estratégicos que pertenecen a esta perspectiva y sobre los cuales se desarrollan sus objetivos e indicadores estratégicos.

Definidas y descritas las perspectivas que se utilizan en el modelo propuesto, el siguiente paso dentro de esta etapa corresponde al diseño del mapa estratégico con los objetivos estratégicos correspondientes a cada una de las perspectivas.

Los objetivos estratégicos definidos en la etapa de objetivos estratégicos corresponden a una primera aproximación en la definición de los objetivos de la fundación. Es probable que los objetivos diseñados previamente deban redefinirse, eliminarse y agregarse algunos nuevos para poder llevar adelante la elaboración del mapa estratégico de la fundación y que cada una de las cuatro perspectivas propuestas cuente con un número adecuado de objetivos.

En cuanto a la pregunta: ¿Cuántos objetivos utilizar? Cada objetivo utilizado en el mapa estratégico deberá ser posteriormente medido por indicadores de desempeño, por lo que es importante no sobrepasar un número prudente de objetivos, si se utilizan 20 objetivos y a cada objetivo se le asocian 2 indicadores se tendrá un total de 40 indicadores para las cuatro perspectivas lo que podría ser abrumador y superar las capacidades de la fundación. Como se menciona anteriormente, se sugiere en el presente modelo propuesto utilizar entre 8 a 12 objetivos estratégicos según la realidad y capacidades de la fundación.

La definición de objetivos estratégicos puede ser uno de los procesos más difíciles y extensos de todo el proceso, dada la complejidad para que estos recojan y describan correctamente los intereses y requerimientos de la fundación. La definición de objetivos puede complejizarse en el contexto de las OSFL dada la dificultad que existe para estas organizaciones de medir el real impacto de sus actividades y plantear objetivos realistas en un tiempo correspondiente al alcance de estos objetivos. Tomar como guía la misión, visión, valores, el procesos de creación, desarrollo y selección de las estrategias y el modelo Canvas pueden ayudar para la definición de los objetivos estratégicos.

8.8.1.2. Indicadores, metas e iniciativas

Los indicadores, metas e iniciativas son el paso posterior al desarrollo del mapa estratégico y que tienen por objetivo medir el cumplimiento de cada uno de los objetos para cada una de las perspectivas. Estos deben desarrollarse en función de los objetivos planteados.

La figura 8.10 muestra como esperan ser organizados los objetivos estratégicos con sus metas e iniciativas en el modelo propuesto.

Perspectiva						
Objetivo	Descripción	Indicadores	Forma de medición	Periodicidad de control	Meta	Iniciativas
Objetivo 1	Descripción Objetivo 1	Indicador 1.1	Formula de calculo indicador 1.1	Periodicidad de control indicador 1.1	Meta indicador 1.1	Iniciativas indicador 1.1
		Indicador 1.2	Formula de calculo indicador 1.2	Periodicidad de control indicador 1.2	Meta indicador 1.2	Iniciativas indicador 1.2
Objetivo 2	Descripción Objetivo 2	Indicador 2.1	Formula de calculo indicador 2.1	Periodicidad de control indicador 2.1	Meta indicador 2.1	Iniciativas indicador 2.1
		Indicador 2.2	Formula de calculo indicador 2.2	Periodicidad de control indicador 2.2	Meta indicador 2.2	Iniciativas indicador 2.2
...	...	...	...	...	...	...

Figura 8.10: Molde para perspectivas, iniciativas y metas.

(Fuente: Elaboración propia)

Como puede verse, se han agregado, a parte de las columnas de objetivos, metas e iniciativas, tres dos columnas adicionales: descripción del objetivo, la forma de cálculo de los indicadores y la periodicidad de control de los indicadores. Estas columnas son importantes ya que permiten aclarar los objetivos, metas

iniciativas formuladas y para permitir que todos los involucrados en el proceso entiendan a que se refieren cada uno de estos elementos.

La descripción del objetivo de agrega para que pueda entregarse una breve síntesis de que consiste este. Es importante que queden claros cada uno de los objetivo planteados y todos los participantes de la fundación en el proceso entiendan a que van dirigidos.

La forma de medición establece como ha de medirse cada uno de los indicadores. Representa una formula o una expresión que permita cuantificar el nivel de cumplimiento del indicador.

La periodicidad de control indica cada cuanto tiempo se debe monitorear cada indicador. Al cumplir el tiempo de control, se verificar el estado de cumplimiento del indicador y la diferencia existente con la meta. El control del estado de cumplimiento de los indicadores permite tomar decisiones para cumplir con las metas impuestas a cada indicador dentro de los plazos establecidos.

8.8.2. Plan de implementación del modelo

Descritas cada una de las etapa del modelo, se deben considerar aspectos tales como el tiempo y costos de su implementación. Las distintas estrategias que se escojan deberán ser analizadas económicamente para estudiar su factibilidad económica.

8.8.2.1. Tiempo

El horizonte de planeación de la estrategia de las organización puede variar entre 2 a 5 años futuro, desde su formulación hasta su evaluación. La determinación de este horizonte depende de la exactitud con que la organización pueda pronosticar a futuro, el tamaño de la organización, sus recursos, entre otros factores. Desarrollar planes para tiempos mayores implica un mayor nivel de incertidumbre y la fundación se ve expuesta a mayores riesgos como los de estar aplicando una estrategia obsoleta a su tiempo.

La formulación del modelo implica el diseño de cada una de las etapas anteriormente descritas, desde la declaración de misión, visión y valores de la fundación, hasta el diseño del sistema de gestión estratégica. El tiempo que espera ser ocupado para llevar a cabo este proceso es de 2 a 4 meses. La determinación del tiempo se basa en dos condicionantes:

1. Existe una persona encargada de llevar adelante todo el proceso. Esta persona esta destinada específicamente para planificar el plan estratégico. Si bien, el trabajo de esta persona se vera en constante relación con las otras áreas de la fundación, con la dirección, fundadores, entre otros, se supone a esta persona como encarga de desarrollar y sacar adelante el proceso.
2. Existe una restricción presupuestaria para la organización, en el sentido que la fundación tiene recursos escasos o limitados por lo que no la elaboración de un plan estratégico es un proceso que no puede extenderse demasiado.

En el caso, por ejemplo, que la segunda condicionante, la de recursos limitados, no exista, bien dado porque la fundación posee el tiempo y los recursos para hacer de la formulación del plan estratégico un proceso más extenso, puede claramente diseñarse el plan en más de 2 o 4 meses y tomarse el tiempo que la fundación considere apropiado.

Posterior al proceso de formulación estratégica, siguen las etapas de implementación y de evaluación de la estrategia. El tiempo que dure la implementación de la estrategia dependerá de la naturaleza y tamaño de la estrategia y objetivos escogidos por la fundación.

La implementación de la estrategia es posible abordarla una vez que se formulen y diseñen las iniciativas estratégicas que se generan en el cuadro de mando integral. Son estas iniciativas las que reflejan y permiten materializar la estrategia de la fundación.

La figura 8.11 muestra una carta gantt con los tiempos propuestos para desarrollar cada una de las actividades de formulación del proceso de planificación y gestión estratégica propuesto.

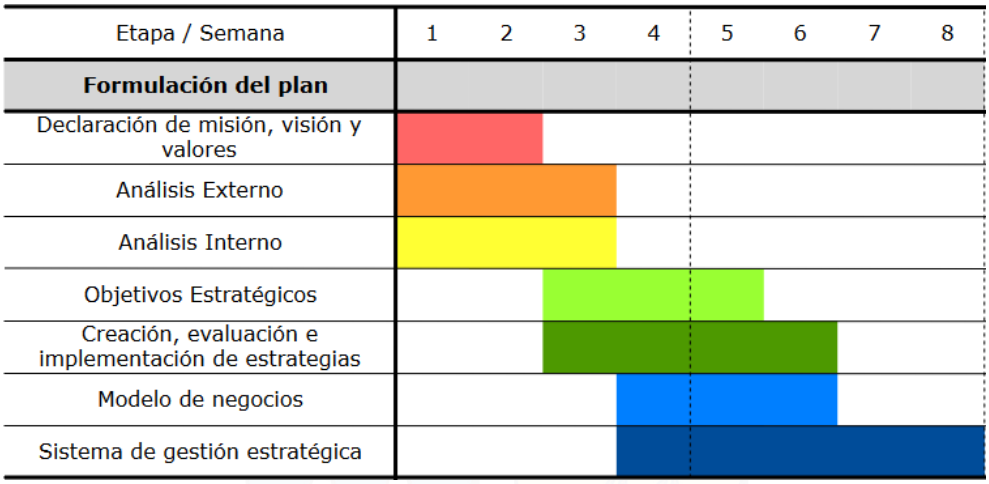


Figura 8.11: Prototipo carta Gantt para etapa de formulación estratégica del modelo propuesto.
(Fuente: Elaboración propia)

8.8.2.2. Análisis económico

Los principales costos del modelo pueden separar, al igual que los tiempo, según las etapas para llevarlo a cabo, es decir, costos de la etapa de formulación, de la etapa de implementación y de la etapa de evaluación de la estrategia.

Los costos que pueden identificarse fácilmente para la elaboración de todas las etapas del proceso corresponden al costo por la remuneración de la persona encargada de llevar adelante el proceso. Así, los recursos mínimos mensuales que debe contar la fundación para llevar adelante la fundación deben ser capaces de superar el pago que se realice por concepto de remuneración a la persona de la fundación encargada de realizar el plan estratégico de esta.

Adicionalmente, se deben contabilizar los costos propios de la estrategia que la fundación desee implementar. Estos costos dependen de una serie de factores, tales como la naturaleza de la estrategia seleccionada, el tamaño y recursos disponibles de la fundación, entre otros.

Para analizar los costos propios de la estrategia que busca implementarse pueden utilizarse técnicas de evaluación económica mediante flujos de caja e indicadores económicos como el VAN, la TIR y el Payback. Debe generarse una balance entre los ingresos y egresos de la fundación y procurar que los resultados sean iguales a cero o positivos. A diferencia de las empresas privadas, una fundación no debe porque tener beneficios, no debe esperarse una rentabilidad financiera por sus proyectos, en cambio, debe procurarse que se inviertan todos los excedentes obtenidos, o bien, ahorrarse para periodos futuros.

9 | Aplicación Modelo Propuesto

A continuación se muestra una aplicación del modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientales propuesto, aplicando cada una de las herramientas y metodologías para cada una de las etapas.

La aplicación del ejemplo se realiza para una fundación ficticia que se ubica en el sur de Chile, en la ciudad de Puerto Varas. Esta tiene un alcance de operación local y regional, se financia mayoritariamente mediante aporte filantrópicos de los fundadores, que aportan al fondo patrimonial de la organización, y quienes tienen una posición acomodada y aportan personalmente a la fundación y mediante las empresas que poseen. Otras fuentes de ingresos, menos importantes, corresponden a los aportes de socios y donantes ocasionales. La fundación no cuenta con ingresos propios provenientes de la venta de servicios o por aportes gubernamentales.

9.1. Ejemplo Declaración de misión, visión y valores

La figura muestra las declaraciones de misión, visión y valores de la fundación ficticia sobre la cual se trabaja.

Misión	Visión
"Apoyar el desarrollo de una sociedad que proteja, conserve y respete el medioambiente gracias a la educación ambiental y la motivación de las personas por un planeta más verde"	"Una sociedad con conciencia y educación ambiental, que cuida y fomenta el cuidado de la naturaleza"

Valores

- **Pertenencia:** Somos una fundación que se identifica con la naturaleza que nos rodea y que vela por su cuidado y conservación.
- **Transparencia:** Somo una fundación cuya parte importante de sus ingresos proviene de personas y organizaciones externas que voluntariamente aportan económica a nuestra fundación. Por lo que la transparencia y rendición de cuentas a nuestros donantes forma parte integral de nuestra filosofía.
- **Calidad:** Buscamos diferencia todos los programas que realizamos con un sello de calidad para que nuestras acciones que un real impacto en el medioambiente que cuidados y las personas que interactúan con nosotros.
- **Participación:** Buscamos una sociedad consciente de la importancia del medioambiente y por tanto realizamos actividades y programas en donde la comunidad participa de forma activa y se sienta involucrada con la conservación de la naturaleza.
- **Educación:** Creemos en la educación como un factor de cambio sociocultural y que permite a las personas desarrollarse y crecer como individuos comprometidos e informados con el medioambiente que los rodea.

Figura 9.1: Ejemplo declaración de misión, visión y valores de una fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración Propia)

9.2. Ejemplo Análisis externo

9.2.1. Ejemplo Análisis PESTA

A continuación se desarrolla un análisis PESTA de Chile, en donde se pone foco a fuerzas y tendencias que podrían afectar el desempeño de la fundación y en donde se analizan algunos de los factores externos desarrollados en la figura 8.4 propuesta en el modelo.

9.2.1.1. Factor Político

Chile es un país latinoamericano que a los últimos años ha destacado por ser un sistema político republicano, democrático y estable. Esta estabilidad ha permitido la proliferación y desarrollo de organizaciones de todos los tipos.

En Chile existen beneficios tributarios para organizaciones y personas naturales que realicen donaciones a OSFL. Sin embargo, estas franquicias tributarias se restringen a organizaciones que trabajan en áreas tales como la educación, desarrollo y servicios sociales, investigación científica, las artes y cultura, el deporte, instituciones públicas, entre otras. Dentro de las instituciones receptoras de donaciones que dan derecho a franquicias tributarias no se encuentran las organizaciones sin fines de lucro que trabajen sobre temáticas medioambientales.

Si bien no existen franquicias tributarias para OSFL medioambientalistas, existen fondos concursables para financiar proyectos con temáticas medioambientales impulsados tanto por el estado como por privados, y que constituyen una oportunidad importante para obtener financiamiento.

El Fondo de Protección Ambiental auspiciado por el Ministerio de Medio Ambiente, es un ejemplo de oportunidades para captar financiamiento al cual pueden postular fundaciones medioambientales. Su propósito es financiar total o parcialmente, proyectos orientados a la protección o reparación del medio ambiente, la preservación de la naturaleza o la conservación del patrimonio ambiental, y la creación de una cultura que tienda al desarrollo sustentable del país, por medio del involucramiento de la ciudadanía en la gestión ambiental (Ministerio del Medio Ambiente, 2018b).

Otra oportunidad de financiamiento, corresponden al Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones de Interés Público. El fondo de fortalecimiento de las organizaciones de interés público financia iniciativas de carácter local, regional y nacional cuya finalidad sea la promoción del interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente o cualquiera otra de bien común (Ministerio Secretaría General de gobierno, 2018). Este fondo, normado por la ley 20.500, permite a las OSFL buscar financiamiento de proyecto que tengan por objetivo, tanto fortalecer a la organización, como el desarrollo de proyecto que permitan el fortalecimiento de la comunidad.

Actualmente, la política impositiva de las OSFL se ha tornado más exigente respecto a las declaraciones de ingresos y egresos de estas instituciones y en el pago de impuestos. Las OSFL, en la mayoría de los aspectos, enfrentan el mismo marco tributario que las organizaciones privadas, sus actividades se encuentras grabadas a IVA y deben pagar el impuesto a la renta de primera categoría por concepto de ingresos.

Si bien, todos los ingresos provenientes de las donaciones de los fundadores, cuotas de socios o miembros, se consideran ingresos no constituyentes de renta, cualquier otro ingreso proveniente de fuentes tales como la prestación de servicios, arriendo o la venta de bienes, si se consideran como ingresos gravado por este impuesto y por el IVA.

Las OSFL, al igual que otras organizaciones, deben llevar una contabilidad completa y actualizada respecto a su situación financiera, situación que se ve profundizada cuando se trata de OSFL de mayor tamaño. La declaración jurada N° 1945 que entro en vigencia desde el año 2017, y como estable el Servicio de Impuestos Internos (2017), obliga a las OSFL cuyos ingresos anuales sean mayores a 12.000 [UF], a informar ante el SII, la identificación de aquellas personas e instituciones que contribuyeron un 80 % de

los ingresos de la organización, así como también, identificar aquellas personas o instituciones receptoras beneficiarias del 80 % de los egresos de la organización.

De acuerdo al Servicio de Impuestos Internos (2018), las OSFL deben dar cumplimiento al menos de las siguientes obligaciones:

a. Inscribirse en el Rol Único Tributario (artículo 66 del Código Tributario).

b. Efectuar la declaración jurada de inicio de actividades (artículo 68 del Código Tributario).

c. Llevar libros de contabilidad (artículo 68 de la Ley de Impuesto a la Rentas).

d. Efectuar Pagos Provisionales Mensuales cuando corresponda (artículo 84 de Ley de Impuesto a la Renta).

e. Presentar declaraciones anuales de impuesto aun cuando se encuentren exentas del Impuesto de Primera Categoría en virtud de disposiciones especiales.

f. Practicar retenciones de impuestos cuando corresponda (artículo 73 y 74 de la Ley de Impuesto a la Renta), y enterarlos en arcas fiscales dentro de los plazos de terminados en la Ley, y cumplir con las obligaciones de información al SII que corresponda.

Las exigencias tributarias, si bien representan nuevos esfuerzos para las OSFL, también permiten reflejar su sentido de transparencia y que son organizaciones de confianza y que hacen buen uso de los recursos recibidos.

9.2.1.2. Factor Económico

Según Fundación Imagen de Chile (2018), la economía chilena se destaca por su apertura y estabilidad, las que han propiciado un crecimiento sólido y sostenido. El crecimiento económico durante la última década alcanza un promedio cercano al 5 % y se han firmado diversos tratados de libre comercio con países de todo el mundo. Este crecimiento económico basado en una economía fiscal responsable ha tenido impactos positivos en programas sociales y mejoras en la educación.

Según el panorama general del Banco Mundial (2018b), Chile ha sido una de las economías de mayor crecimiento en América Latina y ha visto una reducción de sus niveles de pobreza. Pese a lo anterior, durante los últimos años, el crecimiento económico del país se ha visto mermado por caídas en el valor del cobre con un desempleo que se ha mantenido, relativamente, estable gracias al aumento autoempleo. Se espera un repunte de la economía chilena y que el déficit fiscal disminuya durante los próximos años gracias a un aumento en el precio del cobre, una mejora de las expectativas privadas y la política fiscal.

De acuerdo a la encuesta a líderes de opinión de Latinoamérica elaborada por Ipsos (2018), diferentes líderes de opinión colocaron a Chile como uno de los países con mejor política económica sobre Colombia y Perú, y es un país que destaca a su vez, por el respeto a las instituciones democráticas y la lucha contra la corrupción. También identifica a la educación, la pobreza e inequidad social y un sistema de pensiones inadecuado como los tres principales problemas del país.

Según el informe Desiguales, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017), Chile es considerado como un país de ingresos altos, posee una tasa de pobreza muy por debajo del promedio de América Latina y ocupa el primer lugar de la región en el índice de desarrollo humano. Sin embargo, al considerar la desigualdad, el país retrocede 12 puestos en el ranking mundial de desarrollo humano. "La desigualdad del país perjudica el desarrollo, dificulta el progresos económico, debilita la vida democrática, afecta la convivencia y amenaza la cohesión social"(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017).

La desigualdad del país es uno de los mayores problemáticas sociales que enfrenta. Superarla forma parte de los objetivos del desarrollo sostenible, lograr un crecimiento inclusivo y la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, es uno de los compromiso que adquirió Chile al adherirse a los ODS. La desigualdad de un país involucra todas sus dimensiones, no solo una perspectiva socioeconómica, sino también educacional, el poder político, respeto y la dignidad con que son tratadas las personas.

Las OSFL se caracterizan generalmente por ser actores inclusivos dentro de la sociedad, buscan un desarrollo humano igualitario y agradecen cualquier esfuerzo proveniente de personas u organismos que apoyen su causa, independientemente de su poder económico o social. Considerando la situación de desigualdad que ha existido históricamente en Chile, ofrecer programas que ayuden a la formación de un país más inclusivo, desde el punto de vista medioambiental, constituye una oportunidad para agregar un valor diferencial a una organización no lucrativa.

En cuanto a las implicancias del modelo económico de Chile, al ser un país con una economía tan abierta, se ve expuesto a los impactos, tantos negativos como positivos, que sufre la economía global. En este aspecto, las OSFL son especialmente sensible ante situaciones de crisis económicas, dado que las fuentes de financiamiento externas se ven contraídas y afectan negativamente la situación económica de este tipo de organizaciones. Asimismo, con la venida de épocas de auge económico también tienden a proliferar fuentes de financiamiento estables y otras nuevas fuentes. Así, las crisis económicas del país constituyen amenazas para las OSFL, ante las cuales es necesario prepararse, y las épocas de abundancia marcan oportunidades para la captación de nuevas fuentes de financiamiento.

9.2.1.3. Factor Social

Chile es un país que se encuentra en el extremo sur de América cuya capital es Santiago que se ubica en la región Metropolitana, que es una de 16 regiones que componen el país. Acorde a datos del Banco Mundial (2018a), Chile es un país con una población que asciende a más de 18 millones de personas y un PIB de 250.036 mil millones de dólares (año 2016) y una esperanza de vida de más de 80 años.

Uno de los fenómenos demográficos sociales más importantes de la actualidad, corresponde al envejecimiento de la población chilena. Según el Instituto Nacional de Estadisticas [INE] (2016), Chile presenta un envejecimiento continuo y constante de la población, con un creciente porcentaje de habitantes mayores de 60 años.

El envejecimiento de la población es una tendencia social de Chile, el cual puede ser un factor a considerar, por ejemplo, en el desarrollo de los programas de una fundación medioambientalista. Enfrentar problemáticas de carácter medioambiental requiere de la participación de todos los sectores de la sociedad y al que todas las personas pueden contribuir. Enfocar actividades o programas a segmentos de la población más adulta constituye una oportunidad para las OSFL, apelando a la responsabilidad y la capacidad que tienen estas generaciones para influir sobre las más jóvenes.

De acuerdo a la Ley 19.300 (2016) Sobre las Bases Generales del Medioambiente, la educación ambiental se define como el “proceso permanente de carácter interdisciplinario, destinado a la formación de una ciudadanía que reconozca valores, aclare conceptos y desarrolle las habilidades y las actitudes necesarias para una convivencia armónica entre seres humanos, su cultura y su medio bio-físico circundante". La importancia social que tomado la educación dentro del contexto nacional, no solo una educación gratuita, sino una educación de calidad e integral constituye una oportunidad para el desarrollo de actividades y programas en donde la educación ambiental sea un eje importante. Educar a la población sobre temáticas como el reciclaje, la conservación, la adopción de hábitos sustentables, entre otros, han sido parte de programas de diversas OSFL y organismos gubernamentales que buscan impactar en la forma de vida de las personas.

De acuerdo a Aninat y Fuenzalida (2018), en su estudio “Filantropía ciudadana en Chile”, se revelan interesantes hallazgos respecto a características de la población chilena que aporta y se relaciona con organizaciones filantrópicas. Entre los principales de Aninat y Fuenzalida (2018) se encuentran:

a. Existe una percepción positiva (83 %) respecto a la efectividad de las organizaciones sociales en resolver problemas relevantes para el país.

b. El deber ciudadano de financiar entidades sociales se ve justificado por la incapacidad del estado de atender todas las problemáticas y convive con la práctica de una filantropía ciudadana reactiva sin un compromiso mayor o a largo plazo.

c. Al seleccionar una organización social, el atributo considerado como más importante es la misión o causa social de la organización, con un 79 % de preferencia por parte de los encuestados, seguido por los resultados alcanzados (20 %) y la transparencia de la organización (20 %).

d. La conciencia de mayores oportunidades (33 %) y valores o convicciones religiosas (31 %) son las principales motivaciones para realizar donaciones.

e. Las razones para donar difieren según las distintas áreas sociales: en las temáticas relacionadas con Tercera Edad, Pobreza, Salud, Deporte o Vida Sana, y Discapacidad predominan las razones de tipo personal (valores propios, experiencias cercanas), mientras que para las temáticas de Ciencia y Tecnología, Desarrollo Comunitario, Medioambiente, y Arte y Cultura, prevalecen las razones de relacionadas con la prioridad nacional o regional.

f. Mecanismos digitales de donaciones tales como el crowdfunding y las colectas online muestran bajo nivel de interés y, en el caso del crowdfunding, un alto nivel de desconocimiento.

g. Las personas asignan un alto valor a la información que les reportan las organizaciones a las cuales donan. Califican muy importan los logros e impacto social alcanzado (87 %), el estado de avance de proyectos (76 %) y los indicadores de gestión institucional (57 %).

h. Cerca de la mitad de los donantes encuestados no realizan ningún tipo de aporte no monetario (donación de objetos materiales, voluntariado, apoyo en difusión o participación en eventos de beneficencia) ni tampoco se declara muy interesado en realizarlo. La principal razón para no realizar voluntariado es la falta de tiempo personal disponible para ello, pese a darle una alta valoración.

i. Respecto de la proyección a futuro de las donaciones, los donantes manifiestan un escenario de donaciones estable donde la gran mayoría (79 %) sostiene que mantendrá o aumentará el monto que mensualmente a las organizaciones sociales.

Cada uno de los hallazgos presentados, puede llegar a tener una relevancia importante durante la planificación de estrategias, programas o campañas de financiamiento. Por ejemplo, se puede destacar la importancia de la misión o causa social que atienda la organización como el atributo más importante por parte de los donante para la selección de una organización a la cual apoyar. En este sentido, es importante la redacción de una adecuada misión, capaz de ser entendida y comunicada a los posibles socios y fuentes de financiamiento.

Por otro lado, la importancia de aportar información a los donantes respecto a los logros e impactos alcanzados, constituye un punto relevante para la satisfacción de necesidad de información que estos actores poseen y que deben tenerse en consideración.

La figura 9.2 muestra las principales razones de personas que se han comprometido con organizaciones sociales según su área de trabajo.

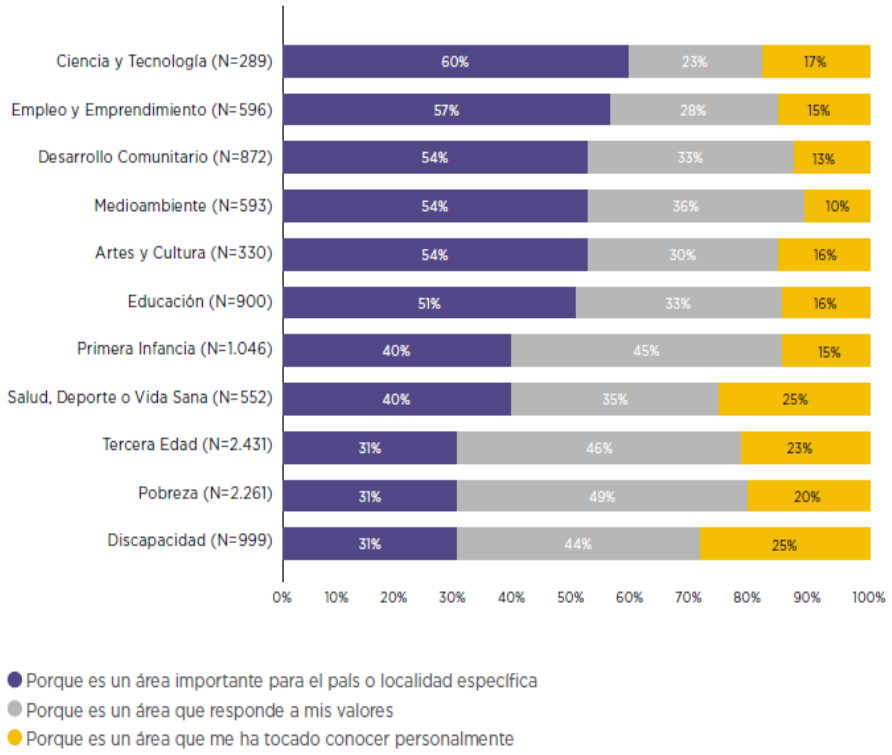


Figura 9.2: Razones principales de compromiso con organizaciones sociales, según su área de operación.
(Fuente: Aninat y Fuenzalida, 2018)

Analizando el caso de las organizaciones que trabajan sobre temas medioambientales, un 54 % de las 593 personas comprometidas con alguna organización de este tipo, plantea que las razones para comprometerse con este tipo de organizaciones se debe a que es un área importante para el país o localidad específica, un 30 % debido a que es un área que responde a sus valores y el 16 % restantes, porque es un área que le ha tocado conocer personalmente.

La visibilidad de las organizaciones sin fines de lucro recae, en gran parte, en la importancia de su temática de operación dentro de la actualidad y la agenda pública. Las temáticas medioambientales se encuentra presentes no solo dentro de la actualidad del país, sino que son un área de interés a nivel global. Esto constituye una gran oportunidad para organizaciones medioambientales para captar visibilidad y simpatizantes de sus causas.

9.2.1.4. Factor Tecnológico

Para las organizaciones sin fines de lucro los avances tecnológicos constituyen una oportunidad no solo para el desarrollo de programas cada vez más modernos y sofisticados, sino que también son un puente de conexión con la sociedad en general y su público objetivo.

La internet se ha convertido en una plataforma de comunicación, una fuente de financiamiento y de actuación para las OSFL gracias a su alto alcance y bajo costo. Las OSFL han hecho de las páginas web y las redes sociales un punto de contacto y difusión de sus objetivos e iniciativas. Ya sea para la captación de socios, promover colectas de financiamiento o actividades de voluntariados, la denuncia de situaciones de abuso o la rendición de cuentas, la gestión de las comunicaciones mediante las nuevas tendencias tecnológicas son una oportunidad para el desarrollo de las organizaciones no lucrativas.

Por otro lado, las tecnologías existentes y los constantes nuevos avances, permiten que hoy en día a las

OSFL relacionadas con temas de conservación medioambiental, tener la oportunidad de recabar información de una manera más amplia y profunda respecto a la situación de ecosistemas naturales y poder desarrollar programas y proyectos que permitan conservarlos de una manera más efectiva. Así como también, hacer seguimiento de especies animales en peligro de extinción o explotadas comercialmente.

9.2.1.5. Factor ambiental

De acuerdo a la encuesta nacional del medioambiente 2018 realizada por la Dirección de Estudios Sociales (2018) de la Universidad Católica, para la ciudadanía chilena la temática medioambiental está tomando importancia en los últimos años y es un tema recurrente dentro de la agenda pública. La encuesta indicó que el principal problema ambiental que afecta a los chilenos es la contaminación del aire (32 %), seguido por la basura (29 %) y la contaminación del agua (6 %).

Actualmente la situación político-ambiental del país ha tomado relevancia y forma parte importante dentro de la agenda pública. Múltiples leyes de temática ambienta han sido promulgadas durante los últimos años. Entre otras están:

- La Ley 19.300, que trata Sobre las Bases Generales del Medio Ambiente.
- La Ley 20.147, que crea el Ministerio de Medio Ambiente, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del Medio Ambiente.
- La Ley 20.920 que establece el marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida al productor y el fomento al reciclaje.

Estas nueva leyes han sido avances importantes para el país en materia ambiental durante los últimos años. Sin embargo, todavía quedan importantes puntos sobre los cuales avanzar tales como la Ley de Cambio Climático que espera ser promulgado en los próximos años. Dentro de este contexto ambiental, las fundaciones y las OSFL en general cumplen un rol activo en el cual pueden ser partícipes y factores de cambio en su entorno. En este sentido, las OSFL pueden actuar como actores impulsores o detractores de leyes y normativas del estado.

Chile es uno de los países que se ha comprometido con importantes tratados internacionales ambientales tales como el tratado de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres, el Tratado de París o el Convenio sobre la Diversidad Biológica. Uno de los últimos tratados ambientales, y de los más importantes, que ha firmado el país corresponden al Tratado de París, en donde los países se comprometieron a esforzarse por disminuir sus emisiones de gases invernadero (GEI) para mantener el aumento de la temperatura media global del planeta bajo los 2 grados centígrados respecto a los niveles preindustrial del siglo pasado. Como plantean Ministerio del Medio Ambiente (2018a) y Espinoza (2015), en este tratado Chile se comprometió a reducir en un 30 % sus emisiones de GEI hacia el año 2030 tomando como referencia las emisiones de gases del año 2007 y según su crecimiento económico. Si al año 2007, las emisiones totales de GEI dividas por el PIB de ese año, daba un total de 1,019 emisiones de gases de efecto invernadero por unidad de PIB, hacia el año 2030 considerando una reducción de 30 %, esta cifra no debería superar los 0,71. Adicionalmente, y condicionado al recibimiento de apoyo monetario internacional, Chile se comprometió a aumentar esta disminución de emisiones de GEI de un 30 % hasta un 35 % y 45 %.

Por un lado, pese a no ser todos obligatorios estos compromisos, si existen presiones nacionales e internacionales por cumplirlos, por lo que estos diferentes tratados constituyen una oportunidad para el desarrollo de actividad y programas por parte de organizaciones medioambientales, ya que se encuentra dentro de la actualidad y la agenda pública. Desarrollar programas que tengan como foco, por ejemplo, la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero tenderán a contar un apoyo social y político al responder a necesidades y problemáticas específicas actuales.

SolAbility (2016) público en el año 2016, The Global Sustainable Competitiveness Index (Indicador global de competitividad sostenible), un indicador que mide el grado de competitividad en sostenibilidad de los países basándose en criterios cómo el capital natural y social, la gestión de recursos, la innovación

sostenible y la capacidad de gobernabilidad de los países. Chile ocupo el puesto número 62 dentro de los 180 países que formaron parte del estudio.

Durante los últimos años el concepto de la sustentabilidad ha tomado un rol protagónico y ha centrado los esfuerzos de la sociedad hacia el equilibrio de lo económicos, lo social y lo ambiental.

Los programas de trabajo sobre la sustentabilidad son una oportunidad para el desarrollo de nuevas propuestas para las OSFL. Impulsar la sustentabilidad tanto dentro de la vida cotidiana de las personas como en las organizaciones, ha sido el foco de programas de gran cantidad OSFL para luchar por un mundo más sustentable. Difícilmente un proyecto podrá desarrollarse considerando solo aspectos económicos, solo sociales o solo medioambientales, sin tener en consideración los demás.

9.2.2. Ejemplo Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para fundaciones

A continuación se desarrolla un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la fundación ficticia según las modificaciones realizadas a esta herramienta de planificación estratégica en el modelo propuesto.

9.2.2.1. Ejemplo de análisis poder de rivalidad de los competidores

En cuanto a esta fuerza competitiva, la fundación identifica a seis otras OSFL que trabajan sobre temáticas medioambientales dentro de la misma zona. Estas otras OSFL representan los actuales competidores de la fundación en cuanto a financiamiento externo. Como la fundación se financia mayoritariamente gracias al aporte de los fundadores, la fuerza competitiva en análisis no representa una mayor amenaza a la sustentabilidad al mediano y largo plazo para la fundación. Al contrario, la fundación ve posible el desarrollo de proyectos y programas medioambientales en conjunto con algunas de estas OSFL a futuro.

9.2.2.2. Ejemplo de análisis de la amenaza de nuevos entrantes

La fundación concluye que la amenaza de nuevos entrantes corresponde a una fuerza competitiva con un poder de competencia bajo. Por un lado, los requerimientos de capital y activos son altos y disuasivos para los nuevos entrantes, se requieren conocimientos específicos difíciles de adquirir para operar respecto a las temáticas que trabaja la fundación, conocimientos provenientes de investigaciones científicas difíciles de gestionar. Por otro lado, la fundación y las otras OSFL existentes ya tienen “saturado.[el] mercado para el tamaño del territorio sobre el cual trabajan estas organizaciones y resultaría difícil formase una imagen que genere confianza y lealtad por parte de los distintos grupos de stakeholders, tales como la comunidad, las autoridades locales o el sector empresarial de la zona.

9.2.2.3. Ejemplo de análisis del poder de negociación de los beneficiarios

La fundación identifica dos grupos principales de beneficiarios:

a. **Jóvenes comprometidos y preocupados por el medioambiente:** este grupo corresponde a los principales beneficiarios que participan activamente de los programas y actividades de voluntariado de la fundación. Se estima que es un grupo de alrededor de 70 y 80 hombres y mujeres, entre 18 y 30 años, que se preocupa por el medioambiente y que buscan ser factores de cambio en su entorno. Es un grupo de beneficiarios que aporta económicamente a la fundación pero que la magnitud de los ingresos que donan, son relativamente bajos en comparación a otras fuentes de ingresos de la fundación.

b. **Adultos:** este grupo lo conforman adultos entre 30 y 45 años, padres y madres de familia, con estudios, estabilidad económica, que carecen de tiempo para participar directamente en las actividades y programas de la fundación pero que se preocupan por el medioambiente local dado que han pasado la mayor parte de

su vida en la localidad en que opera la fundación. Es un grupo de beneficiarios aporta económicamente y lo hace de manera regular a la fundación, por lo que representa un porcentaje importante de los ingresos de la fundación.

La fundación considera su actuar como medianamente diferenciado, pese a que sabe que los programas y actividades que realiza tienen un impacto real sobre su entorno, existen otras OSFL que trabajan sobre temáticas medioambientales similares y que podrían competir e igualar, si quisieran, los servicios que presta la fundación a la comunidad.

Así, la fundación cataloga el poder de negociación de los beneficiarios como medio. Uno de los grupos de beneficiarios participa activamente de los programas de la fundación mientras que el otro, pese a no participar, aporta a los ingresos de la fundación. Los servicios de la fundación, pese a que no existan otras organizaciones que realicen lo mismo que la fundación, si podrían ser copiados por las otras OSFL competidoras identificadas y que trabajan sobre temáticas similares lo cual podría incentivar a los beneficiarios a cambiarse con estas otras OSFL.

9.2.2.4. Ejemplo de análisis de la amenaza de servicios sustitutos

La fundación concluye que la amenaza de servicios sustitutos es una fuerza competitiva con un poder mediano, dada la existen de otras dos OSFL que trabajan sobre temáticas similares a las de la fundación. Estas dos OSFL pudieran incluso ampliar sus temáticas de operación y trabajar sobre la mismas que trabaja la fundación y así aumentar la rivalidad que existe en el momento. Los beneficiarios de la fundación le entregan una gran importancia a los servicios que presta la fundación por lo que tiene una lealtad y compromiso importante para con esta, lo que debilita la fuerza competitiva que ejercen los posibles sustitutos.

9.2.2.5. Ejemplo de análisis del poder de negociación de los proveedores

Respecto a los proveedores de bienes y servicios, la fundación concluye lo siguiente:

- Estos proveedores tienen un poder de negociación bajo dado que la fundación realiza la mayor parte de sus programas con insumos y servicios estandarizados, poco diferenciados y fáciles de encontrar. Por otro lado, los bienes y servicios que requiere la fundación de entes externos son escasos dado que trabaja mayormente con lo que esta misma elabora.

Respecto a los proveedores financieros, la fundación concluye lo siguiente:

- Los proveedores financieros tales como socios y donantes ocasionales representan menos 20 % de los ingresos de la fundación. Por tanto, es una fuerza competitiva que pese a ser importante no ejerce mayor presión sobre la fundación.
- Los fundadores de la fundación representan la mayor parte de los ingresos de la fundación, son un stakeholder que debe ser atendido y gestionado adecuadamente ya que gracias a ellos es posible la existencia de la fundación. Actualmente, los fundadores no participan en la gestión de la fundación, algunos forman parte del directorio de la fundación pero los demás simplemente aporta financieramente.

9.3. Ejemplo Análisis interno

9.3.1. Ejemplo Cadena de valor de servicios para fundaciones

La fundación define la siguiente cadena de valor que describe los principales procesos y actividades que le permiten crear valor:

9.3.1.1. Eslabones secundarios

- Dirección General y de recursos humanos

  La dirección de la fundación considera que sus principales funciones que permiten a la fundación crear valor corresponde a liderazgo de la institución que motive y guíen los esfuerzos de la fundación hacia los objetivos definidos. Junto con un liderazgo efectivo, la dirección de la fundación tendrá la fundación de llevar una gestión de esta, de una manera profesional y ordenada, con la idea de que cada programa que sea desarrollado cumpla con los mayores estándares posibles.

  En cuanto a los recursos humanos, uno de los aspectos más importantes para la fundación es contar con personal capacitado y que cuente con habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las distintas tareas que involucran sacar adelante los programas de la fundación.

  Es por esto que los recursos humanos tienen un rol fundamental en cuanto a asegurar que se cuente con los mejores trabajadores posibles para cada cargo y que estos se desarrollen profesionalmente en el tiempo.

- Organización interna y tecnología

  La fundación considera que una estructura organizacional simple, pero con roles bien definidos, es fundamental para poder operar de buena manera. En la medida que cada trabajador de la fundación tenga claro sus objetivos y el rol que cumple dentro de la organización, los programas se encontraran bien planificados y cumplirán con los resultados esperados.

  Por otro lado la gestión de las finanzas cumple un rol fundamental en la medida que debe garantizar la sustentabilidad económica de la fundación al corto, mediano y largo plazo.

- Infraestructura y ambiente

  Asegurar la seguridad y la mejor disposición posible del espacio físico en donde la fundación se relaciona directamente con los beneficiarios es fundamental para que estos últimos se lleven la mejor impresión posible de la organización. Si bien muchos programas de la fundación tienen lugar en espacios físico externos en donde la fundación no puede hacer mayores gestiones, si es importante que en aquellos servicios que se desarrollen dentro de las instalaciones si resulten acogedores y cercanos para los distintos stakeholders.

- Abastecimiento

  Los procesos claves de este eslabón para la fundación corresponden a las capacitaciones externas que se puedan recibir. Muchos conocimientos sobre temas relacionados a la flora y fauna que se busca proteger deberán ser recibidos por especialistas externos que apoyen a la fundación para la elaboración de sus programas.

9.3.1.2. Eslabones primarios

9.3.1.2.1. Eslabones primarios controlables

- Marketing

  Los principales procesos del eslabón de marketing de la fundación tiene como objetivo hacer conocida a la fundación, aumentar la visibilidad de esta, dar a conocer sus programas con la finalidad de captar nuevas fuentes de financiamiento, como de llegar a nuevos beneficiarios. Para esto la fundación determinar qué importante hacer un uso intensivo de medios de comunicación masivos como las redes sociales, por su gratuidad, y buscar otras instancias que permitan dar a conocer la fundación.

- Personal de contacto

  El personal de contacto para la fundación son aquellos trabajadores que desarrollan los programas de la fundación y tendrán una relación directa con los beneficiarios y donantes. Para la fundación resulta

importante que estas personas manejen el tema sobre el cual tratan y tengan una gran capacidad y habilidades sociales.

- Soporte físico y habilidades

  Las habilidades necesarias para la prestación de los servicios corresponden al liderazgo y una gran habilidad para la comunicación, esto específicamente, para el personal de contacto.

  Por otro lado, la experiencia y conocimientos sobre la planificación y desarrollo de programas de conservación y educación ambiental son claves para que la fundación pueda crear de valor.

- Prestación

  La prestación que realiza la fundación consiste en que permite a los beneficiarios ser parte del cambio que quieren ver en su entorno, permite que estos apoyen el cuidado de la naturaleza, específicamente gracias a la conservación de la flora y fauna de la localidad en donde estos beneficiarios se sienten identificados y sobre la cual tienen un gran aprecio. Esta prestación se da gracias la entrega de una educación ambiental gratuita para todo aquel que esté interesado en recibirla y gracias a las actividades de voluntariado que permiten, en conjunto, tener un impacto real y visible sobre el medioambiente. Así los beneficiarios tienen la opción de apoyar ya sea económicamente a la fundación o participar voluntariamente de las instancias que esta genera.

9.3.1.2.2. Eslabones primarios no controlables

- Beneficiarios

  Garantizar que se cumplan todas las expectativas y cuestionario de los beneficiarios sobre los programas de la fundación es uno de los principales procesos que puede hacer esta para gestionar este eslabón. Satisfacer los requerimientos de información de los beneficiarios cumple un rol fundamental para la fundación.

- Stakeholders

  Similar al eslabón de los beneficiarios, cumplir con los requerimientos de información de los demás stakeholders permitirá a la fundación hacer un mejor trabajo.

  Uno de los principales stakeholders de la fundación corresponden a las autoridades locales, ya que estos darán el visto bueno a los programas en terreno que ejecute la fundación, por lo que tener buenas relaciones con este stakeholder resulta muy importante.

9.3.2. Ejemplo Análisis VRIO

Se realiza a continuación un ejemplo de análisis VRIO de la fundación ficticia y se analizan los resultados obtenidos.

La figura 9.3 muestra la matriz VRIO construida por una fundación ficticia, en donde se listan una serie de recursos y competencias que la fundación considera importante de analizar.

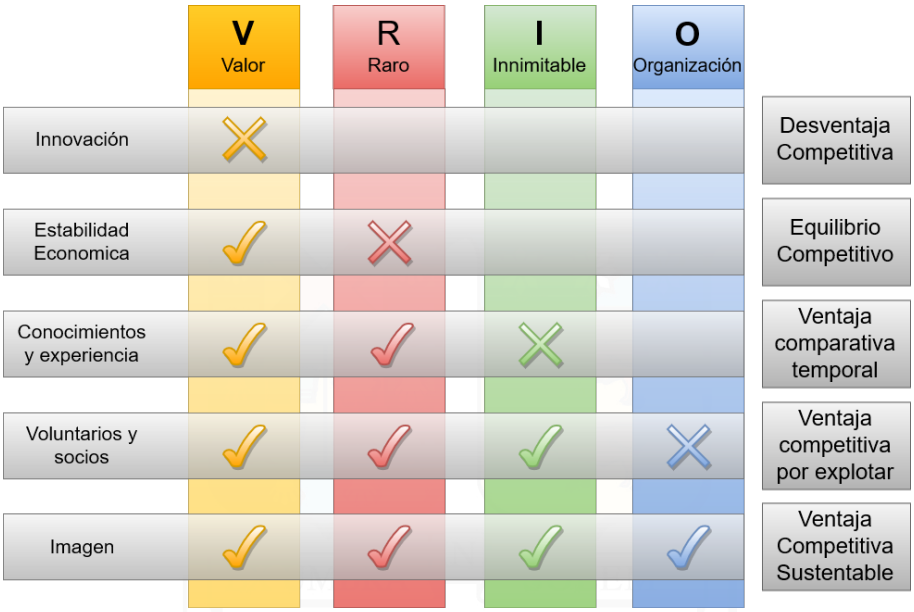


Figura 9.3: Ejemplo de Matriz VRIO de una fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

Al analizar algunos recursos y capacidades considerados como importantes, la dirección de la fundación los plasma en una matriz VRIO. La fundación se da cuenta de lo siguiente:

La fundación carece de un sentido de la innovación dentro de su cultura organizacional, mientras que otras organizaciones no lucrativas tienden a ser pioneras antes que ella en el desarrollo nuevo programas y actividades de conservación de la zona.

En cuanto a su estabilidad económica, la fundación se encuentra en una situación de equilibrio comparativo con respecto a otras OSFL que trabaja sobre temas de conservación y medioambientales en la zona. La fundación concluye que la estabilidad financiera es un recurso valioso pero que no es raro dado que la mayoría de las otras organizaciones que trabajan sobre temas similares también poseen una estabilidad económica.

La fundación posee conocimientos y tiene experiencia dentro de la problemática que enfrenta. Esto le permite desarrollar programas exitosos en base a información relevante y a la experiencia de sus trabajadores. Estas cualidades son valiosas para la organización y pocas otras organizaciones que trabajan poseen su nivel de conocimientos y habilidades. Sin embargo, no una capacidad inimitable, dado que con el tiempo otras organizaciones podrán adquirir estos conocimientos y experiencia con el tiempo y podrían imitarle esta capacidad.

Otro aspecto del cual se da cuenta la fundación, es que posee un gran número de voluntarios y socios que apoyan su causa y que han participado de sus actividades, sin embargo, necesita de mayor personal y un mayor nivel recursos de los que posee actualmente para poder explotar esta fortaleza, por lo cual, la organización no se encuentra preparada para explotar esta ventaja. La organización puede hacer uso de esta ventaja competitiva por explotar si se prepara para hacer uso de este recurso.

En línea con lo anterior, la fundación se da cuenta que posee una fuerte imagen dentro de su entorno, tiene un poder de influencia importante dentro de su stakeholders. La imagen de la fundación es un recurso que representa una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. La fundación tiene la capacidad de explotar esta fortaleza y sacarle provecho para crear valor para ella y sus stakeholders.

9.4. Ejemplo Objetivos de largo plazo

La figura 9.2 muestra el listado de objetivos estratégicos para la fundación ficticia sobre la cual se ha trabajado y que aplica el criterio SMART para cada uno de los objetivos estratégicos que se plantean.

Objetivo	Descripción	¿Específico?	¿Medible?	¿Alcanzable?	¿Relevante?	¿Tiempo?
Desarrollar capacidades y competencias del	Busca desarrollar los conocimientos habilidades del personal de la fundación mediante capacitaciones en un periodo de tres años	✓	✓	✓	✓	✓
Alianzas con entidades gubernamentales, privadas y otras OSFL	Busca crear iniciativas y canales de comunicación con otras organizaciones para desarrollar programas y actividades de manera conjunta en un periodo de tres años	✓	✓	✓	✓	✓
Organizar voluntariados y oportunidades de educación ambiental	Creación de instancias de actividades de voluntariado y de educación ambiental con la comunidad de mayor calidad durante los próximos tres años	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollar programas eficientes y bien planificados	Desarrollar los programas de los próximos tres años con un mejor uso del tiempo y los recursos	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar la estabilidad financiera de la fundación	Mejorar la estabilidad financiera de la fundación de aquí a los próximos tres años	✓	✓	✓	✓	✓
Aumentar la cantidad y calidad de fuentes de ingresos externas	Busca fortalecer la diversidad de las principales fuentes de financiamiento externas a los próximos tres años.	✓	✓	✓	✓	✓
Potenciar las relaciones con los beneficiarios	Fortalecer lazos con los distintos grupos de beneficiarios con un seguimiento durante los próximos tres años	✓	✓	✓	✓	✓
Aumentar la calidad y cantidad de programas y voluntariados	Mejorar la calidad y cantidad de los programas que realiza la fundación en los próximos tres años	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 9.1: Ejemplo de objetivos estratégicos SMART de fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

9.5. Ejemplo Creación, evaluación y selección de estrategias

La figura **??** muestra un ejemplo de la matriz y estrategias FODA según los resultados obtenidos de los análisis internos y externos de la fundación ficticia.

Matriz y estrategias FODA	**Fortalezas F** 1. Alto número de voluntarios 2. Conocimientos y experiencia 3. Imagen potente	**Debilidades D** 1. Poca innovación 2. Bajo nivel de remuneraciones
Oportunidades O 1. Alianzas 2. Mayor conciencia social sobre el medio ambiente	**Estrategias FO** • Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones • Programas de educación y voluntariado	**Estrategias DO** • Buscar nuevas fuentes de financiamiento.
Amenazas A 1. Crisis económicas 2. Perdida de imagen	**Estrategias FA** • Aumentar el número y fidelidad de socios	**Estrategias DA** • Potenciar relaciones con beneficiarios • Mejorar la calidad de programas

Tabla 9.2: Ejemplo matriz y estrategias FODA de fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

A partir de los resultados objetivos la fundación decide la estrategia durante los próximos cinco años será la siguiente:

La fundación se centrara en la elaboración de programas de conservación y educación ambiental para la comunidad que se caractericen por estar bien planificados, que hagan un buen uso de los recursos y estrechen las relaciones con la comunidad. La fundación espera que algunos de estos programas de desarrollen de manera cooperativa con otras OSFL de la zona. Gracias al desarrollo de programas de una mayor calidad y con una mejor visibilidad, producto de las alianzas con otras organizaciones, la fundación tendrá mejores resultados y un mayor impacto en su entorno lo que le permitirá ganar nuevos socios y fuentes de financiamiento. Gracias a esta estrategia la fundación explotara sus fortalezas, aprovechara las oportunidades que le ofrece su entorno y podrá hacer frente a sus debilidades y minimizar el impacto de posibles amenazas.

Parte importante del desarrollo de la fundación durante los próximos tres años, será una estructuración y sistematización de cada uno de los procesos de la organización, un ordenamiento tanto de los ingresos como

los costos en que se incurren. Por otro lado, la fundación buscara crear y potencias las fuentes de ingresos provenientes de ingresos propios y gubernamentales.

Para aumentar las fuentes de ingresos propios, la fundación decide vender servicios de arriendo de cabañas, esto con la finalidad de explotar el potencial turístico de la zona en la cual se encuentra la fundación. Para generar fuentes de ingresos provenientes de ingresos gubernamentales, la fundación buscará postular a los distintos fondos concursables que ofrezca el estado y buscar subvenciones de las autoridades locales para generar proyectos con la comunidad.

9.6. Ejemplo Modelo de negocios

9.6.1. Ejemplo Propuesta de Valor

La figura 9.4 muestra la propuesta de valor de la fundación ficticia sobre la cual se trabaja el modelo propuesto.

Propuesta de Valor		
"Desarrollar programas de sustentabilidad y conservación que mediante la educación ambiental y el voluntariado con la comunidad, permitan proteger el medio ambiente y conservar nuestra naturaleza"		
Necesidad: Proteger y conservar el medio ambiente	Beneficio: Proyectos de conservación que permitan preservar especies en peligro	Valor diferencial: Educación y participación de la comunidad local

Figura 9.4: Propuesta de valor de una fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

Establecida la propuesta de valor, toca desarrollar las demás variables que forman parte del modelo de negocios de la fundación.

9.6.2. Ejemplo Modelo Canvas para fundaciones

A continuación se describen cada uno de los módulos de lienzo Canvas para fundaciones de la fundación ficticia.

- **Propuesta de valor**

  Como se mostró anteriormente, la propuesta de valor de la fundación ficticia es:

  "Desarrollar programas de sustentabilidad y conservación que mediante la educación ambiental y el voluntariado con la comunidad, permitan proteger el medio ambiente y conservar nuestra naturaleza"

  En el modelo Canvas para fundaciones, la propuesta de valor debiera verse reflejada por los programas principales de la fundación, su misión e imagen.

  Los programas principales de la fundación se pueden clasificar en dos categorías:

  A. Programas de conservación

     Estos programas apuntan a realizar actividades relacionadas a la conservación de la flora y fauna que actualmente se encuentra en peligro de extinción de la zona. Estos programas involucran salidas a terreno e investigación científica.

B. Programas de educación ambiental

Estos programas apuntan a realizar instancias de educación a la comunidad en donde se busca concientizar a la población respecto a la situación actual de las especies de la zona que se encuentran en peligro de extinción. A su vez, estos programas buscan realizar actividades de voluntariado en donde sean las propias personas de la comunidad que trabajen junto con la fundación, a proteger a la flora y fauna nativa en peligro.

La misión de la fundación, anteriormente definida, es:

.ªpoyar el desarrollo de una sociedad que proteja, conserve y respete el medioambiente gracias a la educación ambiental y la motivación de las personas por un planeta más verde"

La fundación tiene la siguiente descripción respecto a su imagen:

La fundación a lo largo de su trayecto ha podido formarse una imagen positiva dentro de la comunidad, como una OSFL comprometida con el medioambiente, que destaca sobre otras porque trabaja de una forma participativa con todas las personas que deseen ayudar y por su relación cercana con la comunidad. Esta imagen busca profesionalizarse, es decir, que los distintos stakeholders, gobierno, autoridades locales, socios, la comunidad local, entre otros, vean a la fundación como una institución estructurada y más profesional, que desarrolle programas con una ejecución y calidad superior.

- **Beneficiarios**

  Como se mostró anteriormente, los beneficiarios principales a los que apunta la fundación son dos:

  a. **Jóvenes comprometidos y preocupados por el medioambiente:** este grupo corresponde a los principales beneficiarios que participan activamente de los programas y actividades de voluntariado de la fundación. Se estima que es un grupo de alrededor de 70 y 80 hombres y mujeres, entre 18 y 30 años, que se preocupa por el medioambiente y que buscan ser factores de cambio en su entorno. Es un grupo de beneficiarios que aporta económicamente a la fundación pero que la magnitud de los ingresos que donan, son relativamente bajos en comparación a otras fuentes de ingresos de la fundación.

  b. **Adultos:** este grupo lo conforman adultos entre 30 y 45 años, padres y madres de familia, con estudios, estabilidad económica, que carecen de tiempo para participar directamente en las actividades y programas de la fundación pero que se preocupan por el medioambiente local dado que han pasado la mayor parte de su vida en la localidad en que opera la fundación. Es un grupo de beneficiarios aporta económicamente y lo hace de manera regular a la fundación, por lo que representa un porcentaje importante de los ingresos de la fundación.

- **Relaciones claves**

  El tipo de relación que espera ser entablada con los beneficiarios jóvenes busca crear un vínculo cercanos y participativo, en donde estos se sientan escuchados, involucrados y formen parte de la solución de los problemas medioambientales que se enfrentan.

  El tipo de relación que se espera generar con los beneficiarios adultos responde a una relación muchos más formal que con los jóvenes. Los beneficiarios adultos no tienen tiempo para participar de las actividades pero si aportan económicamente a la fundación. Es por esto que la fundación busca entregar constantemente evaluaciones, resultados y los impactos obtenidos por la fundación.

- **Método de entrega de programas**

  Los programas para los beneficiarios jóvenes se canalizar principalmente mediante el uso de redes sociales, el contacto directo y el boca a boca. El uso de las redes sociales como canales para establecer puntos de contacto con los jóvenes permitirá que estos conozcan y se inscriban en las distintas instancias de participación que generará la fundación. Por otro lado, para los beneficiarios adultos que se involucran de una manera menos presencial será el contacto por medio de correo electrónico e canales más institucionales, tales como reportes de resultados o avances.

- **Socios claves** Los socios claves para la fundación son principalmente las autorizadas locales, que, principalmente, se busca que permitan la realización de actividades sociales mediante permisos.

  Por otro lado, los otros socios claves corresponderán a empresas y otras OSFL con las cuales se desarrollen actividades y programas en conjunto.

- **Actividades claves**

  Las actividades claves para la fundación corresponden a la planificación y desarrollo de los programas, son estos los que permiten entregar la propuesta de valor para los beneficiarios y determinan la calidad de los servicios que realiza la fundación.

- **Recursos claves**

  Los recursos claves para la fundación son la experiencia y los conocimientos sobre la planificación y desarrollo de los programas y sobre la conservación. En la medida que la fundación gestione estos recursos de buena manera será capaz de generar su propuesta de valor con una calidad superior.

- **Visión**

  La visión de la fundación, como se mostró anteriormente es:

  Üna sociedad con conciencia y educación ambiental, que cuida y fomenta el cuidado de la naturaleza."

- **Gastos**

  Los principales gastos en que incurre la fundación corresponden a las remuneraciones del personal.

- **Ingresos**

  Las principales fuentes de ingreso para la fundación corresponden a ingresos propios provenientes de los fundadores de la fundación.

  Adicionalmente, se sumaran los ingresos provenientes de ingresos propios por concepto de arriendos, fondos gubernamentales y los aportes de los socios y donantes ocasionales de la fundación.

- **Impacto**

  El impacto que busca tener la fundación con su propuesta de valor corresponde a minimizar el riego al cual se encuentran actualmente las especies en peligro de extinción de la región mediante proyectos de conservación.

9.7. Ejemplo Cuadro de mando integral

La figura 9.5 muestra un ejemplo de una mapa estratégico de una fundación ficticia que trabaja sobre temáticas medioambientales y que se muestra como ejemplo explicativo.

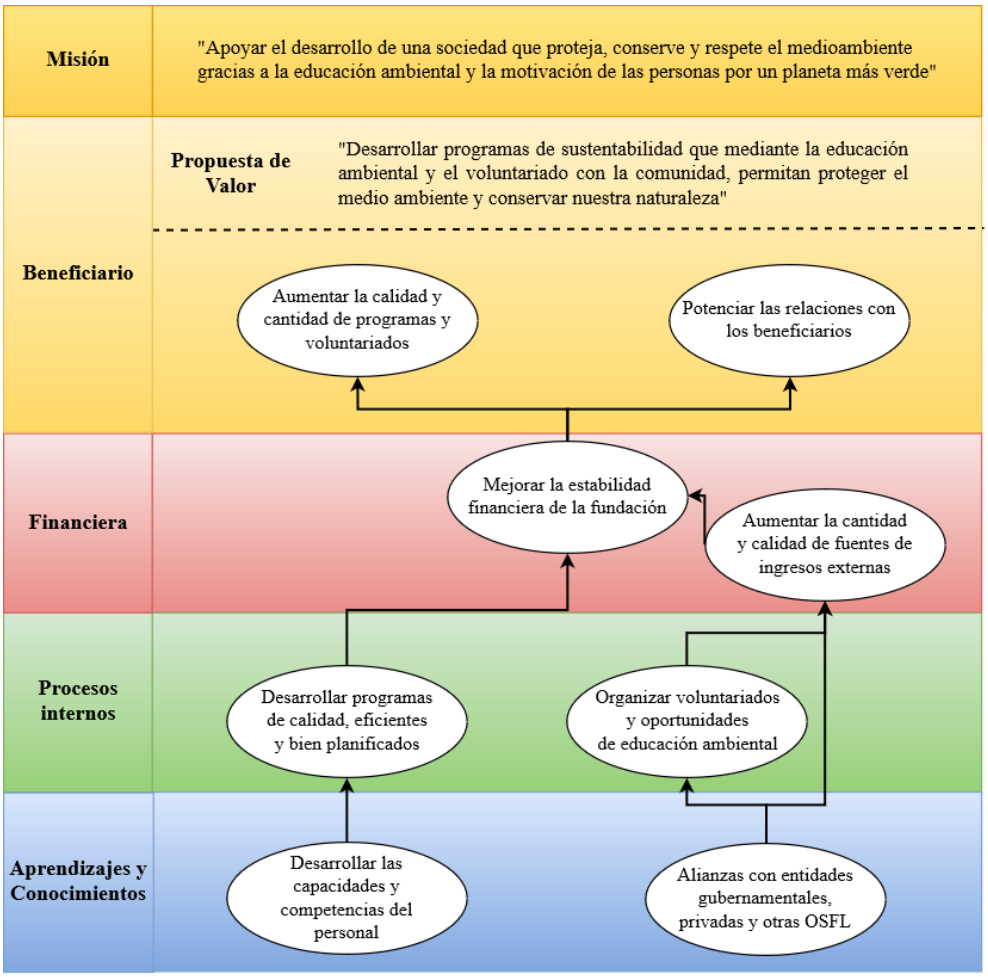


Figura 9.5: Ejemplo mapa estratégico de una fundación medioambiental ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

Como puede observar se posiciona la misión como una "perspectiva superior"por sobre las demás perspectivas. Las relaciones causales son las flechas que permiten vincular los objetivos estratégicos y se agrega propuesta de valor dentro de la perspectiva de los beneficiarios.

La tabla 9.3 muestra cómo funciona la estructura del cuadro de mando integral mostrando las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y conocimientos de una fundación ficticia. Los objetivos estratégicos mostrados se correlacionan con el mapa estratégico mostrado anteriormente (Ver 9.5).

Perspectiva Aprendizaje y Conocimientos						
Objetivo	Descripción	Indicadores	Forma de calculo	Periodicidad de control	Meta	Iniciativas
Desarrollar capacidades y competencias del personal	Busca potenciar los conocimientos y habilidades del personal de la fundación	Capacitaciones de empleados	(Hora de capacitación) / (N° de empleados)	Semestral	1,2 [Hr/empleado]	Programa desarrollo de personal
Alianzas con entidades gubernamentales, privadas y otras OSFL	Busca desarrollar iniciativas y canales de comunicación con otras organizaciones	Actividades colaborativas con otras organizaciones	N° Actividades colaborativas con otras organizaciones	Semestral	2 [Actividades]	Plan de fortalecimiento de socios
		Canales de comunicación con otras organizaciones	N° de canales de comunicación con otras organizaciones	Semestral	3 [Canales]	Plan de relaciones exteriores

Perspectiva Aprendizaje y Conocimientos						
Objetivo	Descripción	Indicadores	Forma de calculo	Periodicidad de control	Meta	Iniciativas
Organizar voluntariados y oportunidades de educación ambiental	Creación de instancias de actividades de voluntariado y de educación ambiental con la comunidad	N° de voluntariados y clases de educación ambiental	(N° Instancias) / (N° de instancias planificadas) *100	Semestral	85%	Plan de voluntariados
Desarrollar programas eficientes y bien planificados	Desarrollo de programas con un buen uso del tiempo y recursos	Tiempo total de elaboración de programas anuales	(Tiempo de planificación de los programas) / (Tiempo esperado de planificación)	Anual	< 3[semanas]	Metodología de elaboración de programas
		Recursos utilizados en el diseño de los programa	(Recursos utilizados) / (Recursos Presupuestados) *100	Anual	< 10%	Formato presupuesto y evaluación de programas

Tabla 9.3: Tabla de indicadores, metas e iniciativas de la perspectiva de procesos internos y de aprendizajes y conocimientos de una fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 9.4 muestra la descripción de los indicadores, metas e iniciativas para las perspectivas financiera y de los beneficiarios.

Perspectiva Financiera						
Objetivo	Descripción	Indicadores	Forma de calculo	Periodicidad de control	Meta	Iniciativas
Mejorar la estabilidad financiera de la fundación	Busca crear la estabilidad financiera de la fundación al mediano y largo plazo	Saldo Cuenta Financiera de la fundación	(Ingresos - Gastos)	Trimestral	> 0	Plan de financiamiento a largo plazo
Aumentar la cantidad y calidad de fuentes de ingresos externas	Busca fortalecer la diversidad de las principales fuentes de financiamiento externas	N°de Socios colaboradores	(N° Sociosactuales) - (N° Socios periodo anterior) / (N° Socio periodo anterior)	Trimestral	> 10%	Programa de captación y fidelización de socios
		Campañas de Fundraising	(Ingresos campaña actual- Ingresos campaña pasada) / Ingresos campaña pasada)	Semestral	>15%	Planificación campaña de Fundaraising

Perspectiva Beneficiario						
Objetivo	Descripción	Indicadores	Forma de calculo	Periodicidad de control	Meta	Iniciativas
Potenciar las relaciones con los beneficiarios	Fortalecer lazos con los distintos grupos de beneficiarios	Nivel de aprobación de la fundación	Calificación de Stakeholders a la fundación (nota 1 a 10)	Semestral	> 6,0	Evaluación de la fundación
Aumentar la calidad y cantidad de programas y voluntariados	Aumentar la satisfacción y periodicidad de los servicios prestados	Nivel de satisfacción	(N° Beneficiarios satisfechos) / (N° de beneficiarios)	Trimestral	> 80 %	Encuestas de satisfacción
		Periodicidad de instancia con beneficiarios	Promedio de tiempo entre Iniciativas y actividades realizadas con beneficiarios	Trimestral	< 2 [semanas]	Plan de voluntariados e instancias de actividad con la comunidad

Tabla 9.4: Tabla de indicadores, metas e iniciativas de la perspectiva financiera y de los beneficiarios de una fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

9.8. Ejemplo Implementación del plan estratégico

9.8.1. Tiempos del plan estratégico

La figura 9.6 representa el cronograma de la formulación del plan estratégico para la fundación ficticia que ha llevado adelante y planea cumplir. La fundación estima que puede diseñar y planificar todo el proceso en un periodo tres meses y medio

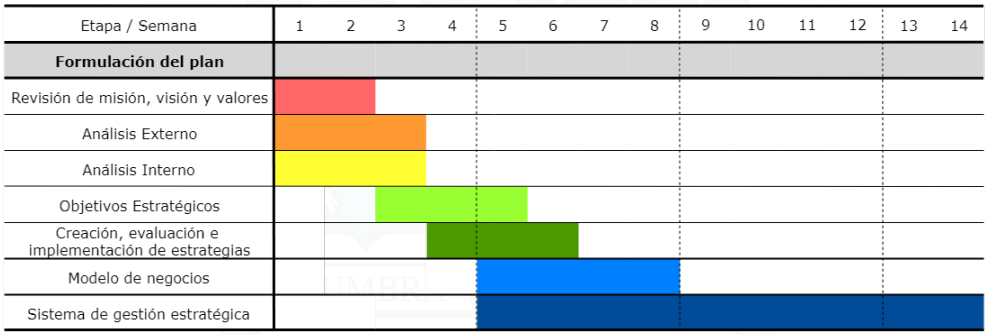


Figura 9.6: Carta Gantt proceso de formulación estratégica de fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

Por otro lado, la figura 9.7 representa el cronograma de la formulación de las iniciativas desarrollas en el cuadro de mando integral de la fundación ficticia. Las iniciativas pueden comenzar a diseñarse una vez que se comienza con el cuadro de mando integral, es decir, desde el mes 5. Se pronostica que todas las iniciativas se encuentre diseñadas para el mes 14.

Figura 9.7: Carta Gantt proceso de formulación de iniciativas de fundación ficticia.

(Fuente: Elaboración propia)

9.8.2. Análisis financiero del plan estratégico

9.8.2.1. Proyecto cabañas para arriendo

La fundación, como se ha mencionado, ha decido diversificar su estructura de ingresos para reducir la dependencia de los aportes de los socios fundadores de la organización, quienes representan el mayor porcentaje de los ingresos de la fundación. Por esta razón una de las primeras nuevas fuentes de ingreso que se plantea son los ingresos por el arriendo de cabañas a turistas que vienen a la ciudad de Puerto Varas.

Para llevar adelante esta iniciativa la fundación busca la compra de un terreno sobre la cual instalar 4 cabañas de un tamaño pequeño y con el amueblamiento básico para poder ser arrendadas.

El análisis económico del proyecto se realiza utilizando la UF a un valor de $27.459 del día 10 de Noviembre de 2018.

La fundación ha estimado que la compra del terreno tendrá un costo de 364,18[UF], la construcción de las cabañas un costo de 728,359 [UF] cada una, y su amueblamiento un costo 364,18 [UF] cada una.

La tabla 9.5 muestra el valor de arriendo por años que espera cobrarse para cada cabaña que se construirá, la tasa de ocupación anual esperada de las cabañas y los días al año que significa la tasa de ocupación propuesta.

Año	Valor arriendo [UF]	% Ocupación	Días Arriendo
1	1,28	60%	152
2	1,54	65%	237
3	1,68	70%	256
4	1,83	75%	274
5	1,90	80%	292

Tabla 9.5: Costos de arriendo y tasa de ocupación estimada de las cabañas.

(Fuente: Elaboración propia)

El primer año los días que se encuentra disponibles las cabañas son menores dado que se consideran cuatro meses para su construcción y amueblamiento.

La fundación contempla solicitar un crédito de largo plazo por un monto de 1946,66 [UF] con una tasa de interés de un 12 %, a pagar en cinco años y con cuotas constantes. La tabla 9.6 muestra la tabla de amortización del crédito descrito. La fundación deberá pagar cuotas mensuales por 38,07 [UF].

Periodo	Interés [UF]	Amortización [UF]	Cuota [UF]	Capital [UF]
0				1646,66
1	197,60	259,20	456,80	1387,46
2	166,50	290,30	456,80	1097,16
3	131,66	325,14	456,80	772,02
4	92,64	364,16	456,80	407,86
5	48,94	407,86	456,80	0,00

Tabla 9.6: Tabla de amortización de crédito de largo plazo.

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 9.7 muestra el flujo de caja para el proyecto de cabañas.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacional		1.004,57	1.518,54	1.785,45	2.073,64	2.294,83
(Costos)		-36,42	-152,96	-161,70	-172,18	-184,77
Utilidad Operacional		968,16	1.365,59	1.623,76	1.901,45	2.110,05
(Depreciación)		-53,74	-53,74	-53,74	-51,80	-51,80
(Perdida ejercicio anterior)						
(Interes a LP)		-218,51	-190,17	-158,44	-122,90	-83,09
(Interes a CP)						
UAI		695,91	1.121,67	1.411,58	1.726,76	1.975,17
Impuesto (27%)		187,90	302,85	381,13	466,22	533,29
UDI		508,01	818,82	1.030,45	1.260,53	1.441,87
Depreciación		53,74	53,74	53,74	51,80	51,80
Perdida ejercicio anterior						
Interes a LP		218,51	190,17	158,44	122,90	83,09
Interes a CP						
(Invesión)	-4.734,33					
Recuperación de IVA		85,91				
Capital de trabajo		-				
Flujo neto antes de financiamiento	-4.734,33	866,17	1.062,73	1.242,63	1.435,23	1.576,76
Credito CP						
Credito LP	1.820,90					
Flujo neto despues de financiamiento	-2.913,43	866,17	1.062,73	1.242,63	1.435,23	1.576,76
Flujo acumulado	-2.913,43	-2.047,27	-984,53	258,10	1.693,33	3.270,09

Tabla 9.7: Flujo de caja proyecto cabañas.

(Fuente: Elaboración propia)

El flujo de caja del proyecto considera la utilización de escudos fiscales provenientes de la depreciación del amueblamiento realizadas a las cabañas, la recuperación de IVA producto de la misma compra de los muebles y los intereses a largo plazo por el crédito solicitado (ver Anexos A.1).

La tabla 9.8 muestra los indicadores financieros del proyecto. Como puede verse, la propuesta desarrollada resulta rentable para la fundación y al tercer año la organización habrá recuperado la inversión y comenzará a obtener ganancias que le permitirá aumentar y mejorar las actividades socio ambientales que realiza.

Indicador	Valor
VAN	1519,19 [UF]
TIR	28,0%
PAYBACK	3 años

Tabla 9.8: Indicadores económicos del proyecto cabañas.
(Fuente: Elaboración propia)

Los indicadores señalan que el proyecto resulta rentable, dado el VAN mayor a cero y lar TIR mayor a la tasa de descuento (correspondiente a un 11 % calculada a partir de la tasa de interés), y la inversión realizada se recupera al cabo de 3 años.

La tabla **??** sensibiliza el VAN del proyecto cabañas ante variaciones porcentuales es el valor del arriendo de las cabañas y el porcentaje de la tasa de ocupación.

		Valor arriendo				
		-25%	-15%	0	15%	25%
Tasa de ocupación	-15%	-377,37	25,54	569,90	1114,26	1477,16
	-10%	-100,05	294,50	886,33	1478,16	1872,71
	0	375,60	832,00	1519,00	2205,95	2664,00
	10%	849,26	1370,38	2152,07	2933,75	3454,88
	15%	1086,95	1639,35	2429,33	3297,65	3850,42

Tabla 9.9: Tabla de sensibilización del VAN según la tasa de ocupación y el valor del arriendo de las cabañas.
(Fuente: Elaboración propia)

Como muestra la tabla 9.9, la rentabilidad del proyecto se ve enormemente influenciada por el valor de arriendo de las cabañas y la tasa de ocupación de estas. Pese a que un aumento del valor del arriendo incrementa el VAN, se debe tener en cuenta que realizar esta acción puede afectar negativamente la tasa de ocupación de las cabañas, afectando más negativamente que los ingresos que genera este aumento en el precio de arriendo.

9.8.2.2. Postulación a fondos estatales

La otra nueva fuente de ingresos que se plantea buscar para la fundación, corresponden a la postulación a fondos concursables que puedan entregar el gobierno y las distintas autoridades regionales, provinciales y comunales.

Actualmente, el único fondo concursable existente es el Fondo de Protección Ambiental (FPA) que busca apoyar iniciativas ambientales presentadas por la ciudadanía.

Este fondo busca promover la participación de la comunidad en espacios públicos, mejorando o recuperando áreas verdes urbanas, incorporando especies nativas, a través de iniciativas que contribuyan a mejorar la calidad de vida, generando un lugar más amable donde vivir. El FPA financia proyectos por montos hasta $8.000.000 que tengan una duración de siete meses.

La fundación estima que podrá adjudicarse este fondo, dado que cumple con los requisitos técnicos, organizacionales y financieros que exige este fondo para postular, por lo que espera poder agregar ingresos de 8.000.000 para generar nuevos programas medioambientales que le ayuden a cumplir su misión.

Pese a que los fondos concursables se vean sujetos a políticas públicas, la estrategia planteada sugiere que la fundación explore y aproveche de una manera más oportuna las alternativas de financiamiento que se presenten. Ya sea mediante el FPA u otro fondos que lo remplacen o se agreguen a futuro, la fundación debiera preocuparte por participar de estas oportunidades.

9.8.2.3. Iniciativas estratégicas

Descritas las nuevas formas de financiamiento que permitirán aumentar los ingresos de la fundación al mediano y largo plazo, se describen a continuación los costos de las iniciativas estratégicas que propone en el cuadro de mando integral y que permitirán mejorar la estructura y gestión interna de la fundación.

La tabla 9.10 muestra los costos anuales estimados para cada una delas iniciativa estratégica propuesta el cuadro de mando integral.

Iniciativas Estrategias propuestas	Costo Anual [UF]
Programa desarrollo de personal	109,25
Plan fortalecimiento socios	72,84
Plan relaciones exteriores	109,25
Programas de voluntariado y conservación	728,36
Metodologia elaboración de programas	14,57
Formato presupuesto y evaluación programas	7,28
Plan de financiamiento a largo plazo	4,37
Programa captación nuevos socios	127,46
Campaña Fundrising	3,64
Evaluación fundación	1,82
Encuesta satisfacción	4,37
Total	1183,22

Tabla 9.10: Costo anual de las iniciativas.

(Fuente: Elaboración propia)

9.8.2.4. Balance plan estratégico

Definidas las tres formas de ingresos que se plantean en la estrategia futura de la fundación, se realiza un balance de la situación financiera de la fundación. La tabla 9.11 muestra el balance financiero considerando los ingresos y egresos estimados para los próximos 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo Patrimonial	3641,79	4005,97	4370,15	4734,33	5098,51
Aporte Socios	338,69	371,46	456,68	504,75	655,52
Aporte Donaciones	291,34	349,61	419,53	503,44	604,13
Aporte Gubernamental	291,34	291,34	291,34	291,34	291,34
Proyecto Cabañas	-2913,43	780,26	1062,73	1242,63	1435,23
Iniciativas estrategicas	-1183,22	-1419,86	-1703,83	-2044,60	-2453,52
Remuneraciones	-1695,62	-2034,74	-2441,69	-2930,03	-3516,04
Total Balance	-1229,11	2344,05	2454,92	2301,87	2115,18

Tabla 9.11: Balance financiero de la fundación.

(Fuente: Elaboración propia)

Como puede observase, el primer año existe un déficit de 1229,11 [UF]. Este déficit busca ser suplido por aportes adicionales extraordinarios por parte de los fundadores, esto considerando que durante los próximos cuatro años la fundación tendrá importantes excedentes gracias al proyecto de cabañas propuesto.

Esta excedo financiero que experimentará la fundación a partir del segundo año permitirá que la fundación pueda crecer y desarrollarse, gestionar nuevos programas socio-ambientales, aumentar la dotación de personal, profesionalizar sus instalaciones, entre otras alternativas.

Dentro del balance, se considera que el fondo patrimonial aportado por los fundadores aumenta 364,18[UF] anualmente. Por otro lado, los ingresos provenientes del aporte de socios y donantes ocasionales crecen como los muestra la tabla 9.12.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Socios	155	170	190	210	250
Aporte x socio	0,18	0,18	0,20	0,20	0,22
Total aporte socios	338,69	371,46	456,68	504,75	655,52
Ingresos donaciones	182,09	211,22	233,07	254,93	2622,09

Tabla 9.12: Aporte socios y donantes ocasionales.

(Fuente: Elaboración propia)

Este aumento tanto de los socios se debe gracias a las iniciativas que buscan captar, fortalecer relaciones con los socios de la fundación. El aumento de las donaciones de donantes ocasionales se debe gracias a las campañas de fundrising.

10 | Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

10.1.1. Conclusiones objetivos específicos

Las organizaciones sin fines de lucro de desempeñan hoy en día a un entorno desafiante, complejo y exigente, deben ser capaces de responder a expectativas, demandas y necesidades sociales dinámicas que exigen respuestas en el corto plazo y enfrentan problemáticas de carácter global. Las OSFL resultan en varios aspectos similares a las entidades gubernamentales o privadas: están formadas por grupos de personas que dirigen sus esfuerzos para alcanzar determinados fines, invierten recursos, son gestionadas, desarrollan planes a futuro, y deben día a día enfrentarse a nuevos desafíos, oportunidades y amenazas. Sin embargo, las OSFL forman parte un sector con características propias y que las distinguen de entidades gubernamentales y privadas Las OSFL, y por tanto, deben ser entendidas y tratadas como tal.

Las organizaciones sin fines de lucro en Chile desempeñan un rol importante dentro de la sociedad actual, tienen un aporte importante dentro de la economía chilena, son una fuente importante de trabajo y operan a lo largo de todo el país enfrentando una gran variedad de problemáticas sociales. Sin embargo, al analizar la situación específica de las OSFL que trabajan sobre problemáticas medioambientales, de acuerdo a la información encontrada, estas representan simplemente un 1 % del número total de OSFL del país, así como también, representan un bajo porcentaje de los ingresos de todo el sector. Pese a este bajo nivel de relevancia en cuanto aspectos económicos, las organizaciones medioambientales tienen un impacto social importante al concientizar y educar a la sociedad sobre temáticas ambientales, luchar contra el cambio climático, velar por la protección y conservación de la naturaleza, y han contribuido a que los temas ambientales se encuentren dentro de la agenda pública durante las últimas décadas.

En Chile existen alrededor de 234.500 organizaciones no lucrativas, de las cuales de un 7 % corresponden a fundaciones y asociaciones. Las fundaciones son un tipo particular de organización no lucrativa que nacen producto de las intenciones de uno o varios fundadores que desean aportar con un patrimonio propio a causas sociales, las fundaciones enfrenta problemáticas de interés público, tienen un carácter indefinido y son lideradas por un directorio que trabaja en la dirección estratégica de la organización. Las fundaciones son un grupo de organizaciones que pueden relacionarse directamente con la filantropía o valores tales como la solidaridad. Las fundaciones, y en general las organizaciones sin fines de lucro, se caracterizan por su heterogeneidad en cuanto a tamaño como temática, son organizaciones que trabajan sobre una gran diversidad de problemáticas sociales, tales como la pobreza, contaminación, educación, salud, medioambiente, entre otros.

Descrita la situación actual de las organizaciones y fundaciones chilenas se cumple así con el primero de los objetivos específicos planteados.

En cuanto a las tendencias respecto al medioambiente se destacan los objetivos del desarrollo sustentable como un esfuerzo de más de 170 países para frenar los efectos del calentamiento global y mantener el aumento de la temperatura promedio de la Tierra bajo los dos grados centígrados. Chile es uno de los países más expuestos a los efectos del calentamiento global y uno de los países más afectados por la

contaminación. Numerosas organizaciones, provenientes de todos los sectores, se esfuerza y trabajan día a día para evitar escenarios ambientales que tengan repercusiones devastadoras sobre la sociedad mundial.

Temas tales como la sustentabilidad, el reciclaje, el agua, los recursos naturales y la contaminación son algunas de las principales temáticas medioambientales que forman parte de la actualidad y que ocupan la agenda pública.

Descritas las principales tendencias globales y nacionales relacionadas a temáticas medioambientales se cumple así con el segundo de los objetivos específicos planteados.

Se identificaron las etapas de formulación, implementación y evaluación como partes constituyentes de un proceso estándar de planificación estratégica. Se tomó como base para la elaboración de un proceso de planificación estratégica el modelo integral de dirección estratégica propuesto por Fred R. David. Este modelo destaca por un enfoque objetivo y sistemático que sigue el proceso estándar de formulación, implementación e implementación. A partir de este modelo de dirección integral se basa parte importante del proceso de planificación estratégica propuesto. Cada una de las subetapas pertenecientes a la etapa de formulación estratégica se ven reflejadas en el proceso de planificación y gestión propuesto (ver 8.1). Las etapas de implementación y evaluación de la estrategia del modelo integral de dirección estratégica no son definidas en el marco teórico y se agregan al modelo propuesto un modelo de negocios y un sistema de gestión integral que permitan y apoyen la implementación y evaluación de la estrategia diseñada en pasos anteriores.

Identificadas procesos, herramientas y metodologías de planificación estratégica, se cumple así el tercer objetivo específico planteado, gracias a una revisión de la literatura existente y a partir de la cual se basa la propuesta de planificación y gestión estratégica desarrollada.

La planificación y gestión estratégica propuesta se desarrolló gracias al uso de diversas herramientas y metodologías estratégicas que comúnmente se utilizan dentro de las organizaciones privadas. Se obtuvo un proceso de planificación y gestión estratégica sistemático y conciso, que permitirá a fundaciones medioambientalistas planificar y gestionar sus estrategias y objetivos. La propuesta desarrollada se distingue por la entrega de perspectivas, principios y características propias de fundaciones que tratan sobre temáticas medioambientales. Se buscó integrar a lo largo de toda la propuesta un enfoque hacia la gestión y planificación de entidades no lucrativas medioambientalistas, específicamente fundaciones chilenas de un tamaño pequeño o medio con un rango de operación limitado, y que buscan realizar un cambio en el entorno que la rodea. El objetivo de la propuesta desarrolla es aportar en el desarrollo y crecimiento de este tipo de organización y apoyar la consecución de sus objetivos y metas.

Por otro lado, se distingue de la propuesta desarrollada su enfoque hacia los beneficiarios y stakeholders gracias a la utilización de herramientas tales como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el modelo Canvas para fundaciones y el Cuadro de Mando Integral. Son los beneficiarios y los stakeholders quienes justifican los esfuerzos de la fundación.

No existe un proceso de planificación estratégica que sea correcto o superior a los demás, cada proceso tiene ventajas y desventajas. Una organización pequeña, de escasos recursos y personal, difícilmente podrá sacar adelante un plan estratégico extenso y en donde se analice hasta el más mínimo detalle. Por el contrario, una gran organización de alcance internacional, difícilmente podrá sobrevivir sin planificar nada.

Uno de los aspectos que puede destacarse de la planificación y gestión estratégica propuesta, es el çalce.^{en}tre las distintas etapas y sus herramientas y metodologías utilizadas. Si bien un proceso de planificación estratégica es siempre recursivo, es decir que al avanzar pueden identificarse elementos o factores importantes que no habían sido vistos anteriormente, se puede retroceder y sumar estos nuevos elementos al proceso propuesto.

El procesos propuesto tiene un desarrollo donde las distintas herramientas y metodologías utilizadas van agrupándose a medida que van apareciendo en las distintas etapas, y se van sumando de una forma coherente con lo que se va haciendo en etapas posteriores. Por ejemplo, el poder de negociación de los beneficiarios, del análisis de las cinco fuerzas competitivas, se relaciona posteriormente en la definición del módulo de beneficiarios finales en el modelo Canvas para fundaciones y con la perspectiva de beneficiarios del Cuadro de mando integral propuesto. Este calce que existe entre las diferentes etapas y sus herramientas,

permite que el proceso de planificación y gestión estratégica sea mucho más fluido y coherente, aportando a que el desarrollo de esté no se torne demasiado extenso o presente problemas de continuidad.

Se obtuvo un proceso de planificación estratégica propio enfocado a fundaciones medioambientalistas, cumpliéndose así el cuarto objetivo específico propuesto.

Se identifica y describe la herramienta de Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica que permite monitorear y controlar la estrategia y, posteriormente se desarrolla una configuración de esta herramienta diseñada para fundaciones medioambientales.

Explicado y desarrollado un sistema de gestión estratégica utilizando un cuadro de mando integral enfocado a fundaciones medioambientalistas, se cumple así el quinto objetivo específico propuesto.

10.1.2. Conclusión objetivo general

Se obtuvo como resultado una propuesta de planificación y gestión estratégica enfocada a fundaciones chilenas que trabajan sobre problemáticas medioambientales, un proceso sistemático y enfocado en los beneficiarios y stakeholders de estas organizaciones, así como en las perspectivas y características propias de las fundaciones. La propuesta desarrolla, constituye un aporte en la forma que las fundaciones medioambientalistas puedan planificar y gestionar sus estrategias, procesos que permiten a este tipo de organización, mejorar su gestión y aportar a su crecimiento y desarrollo.

El diferencia principal del modelo de planificación y gestión propuesto es su enfoque a fundaciones medioambientales, es mirar desde la perspectiva de estas organizaciones como poder gestionar la organizaciones, en que aspectos es critico tener una perspectiva de las características y principios que distinguen a las fundaciones de las organizaciones privadas, gubernamentales u otras OSFL.

El modelo propuesto resulta restrictivo para un numero importante de OSFL que existen hoy en Chile. Más de un 80 % de las OSFL en Chile tienen ingresos menores a 250[anuales], mientras que la sola decisión del implementar el modelo tiene un costos anual por concepto de remuneraciones de 650 [UF] destinadas a pagar el ingeniero a cargo de llevar adelante todo el proceso.

10.2. Limitaciones

La propuesta de planificación y gestión estratégica desarrollada presenta varias deficiencias en el sentido de que carece de una evaluación práctica de su utilidad y aplicabilidad. Al ser un desarrollo meramente teórico, resulta difícil medir con exactitud su alcance de aplicación y los beneficios que presenta respecto a otros procesos de planificación y gestión enfocados a organizaciones sin fines de lucro que puedan existir.

La elaboración de un plan estratégico siempre debe estar condicionada por los requerimientos de la organización, este es una de las ideas base sobre las cuales se ha desarrollado la presente memoria. En este sentido, si una fundación posee los recursos y capacidades necesarias puede extender este proceso de planeación y gestión estratégica y agregar nuevas herramientas y metodologías que contribuyan aún más para desarrollar un mejor y más completo proceso de planificación. Sin embargo, en el caso de pequeñas organizaciones, donde los recursos y tiempos son escasos, no puede planificarse para siempre y tomarse todo el tiempo del mundo. En algún momento, tanto las pequeñas como grandes organizaciones, de todo tipo, deben dejar planificar y pensar, y comenzar a implementar, y como varios autores plantean, la implementación siempre es más importante que la planificación.

10.3. Recomendaciones y Estudios a futuro

Respecto a estudios futuros que pueden plantearse a partir de la presente memoria se destacan:

- La especificidad de la planificación y gestión estrategia según el ámbito de operación y la naturaleza de la organización.

  La planificación y gestión estratégica se ha desarrollado de una manera global para cubrir aspectos generales y comunes de todas las organizaciones. Puede resultar interesante el desarrollo de procesos de planificación y gestión estratégica diseñados no solo para abarcar la naturaleza de las organizaciones, ya sean privadas, gubernamentales o no lucrativas, si no también desarrollar estos procesos considerando el área o temática de operación especifica de la organización y la naturaleza y características distintivas de esta área.

- Comparación de procesos de planificación estratégica en organizaciones no lucrativas existentes en la literatura.

  Al igual que para las organizaciones privadas, existen gran variedad de procesos de planificación estratégica diseñados para organizaciones no lucrativas y gubernamentales y cada proceso utiliza herramientas y procedimientos que la distinguen de las demás. Desarrollar un estudio comparativo entre las distintas metodologías y procesos de planificación estratégica existentes comparando ventajas y desventajas de cada proceso resultaría de gran utilidad para la elección de un proceso que se ajuste a los requerimientos de las organizaciones.

Bibliografía

Allison, Michael y Kaye, Jude (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A practical guide and workbook [Planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro: una guía práctica y un libro de trabajo]*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 2, 5.4, 5.5.1.1

Alonso, Gustavo (2008). Marketing de Servicios : Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, 83–96. 5.5.4.1, 5.4, 5.5.4.1, 5.5.4.1.1, 5.5.4.1.3, 8.4.1, 8.7, 8.4.1

Aninat, Magdalena y Fuenzalida, Isidora (2017). *Filantropía Institucional en chile*. Technical report, Universidad Adolfo Ibáñez. 6.3.1, 6.2, 6.13, 6.14, 6.15, 6.16, 6.3

Aninat, Magdalena y Fuenzalida, Isidora (2018). *Filantropía Ciudadana en Chile*. Technical report, Universidad Adolfo Ibáñez. 9.2.1.3, 9.2

Armijo, Marianela (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Technical report, Instituto Latinoamericano y del Caribede Planificación Económica y Social, Santiago de Chile. 5.3, 5.5.1.1

Auditool (2014). ¿cómo identificar riesgos de negocio mediante el análisis pesta? https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/231-icomo-identfficar-riesgos-de-negocio-mediante-el-analisis-pest. [Recuperado el 8 de Octubre de 2018]. 5.5.3.1

Banco Mundial (2018a). Datos: Chile. https://datos.bancomundial.org/pais/chile. [Recuperado el 23 de Julio de 2018]. 9.2.1.3

Banco Mundial (2018b). El Banco Mundial en Chile: Chile Panorama General. http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview. [Recuperado el 19 de Julio de 2018]. 9.2.1.2

Barney, Jay (1995). Looking inside for competitive advantage [Mirando hacia dentro para una ventaja competitiva]. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61. 5.5.4.2, 5.5.4.2.1

Bitar, Sergio (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. Santiago: CEPAL, Inter-American Dialogue. 6.1

Bojorquez, Martha y Pérez, Antonio (2013). Planeación Estratégica: un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, XIII, 4–19. 5.3.1

Canyelles, Josep Maria (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. *Educación Social*, (pp. 41–59). 5.2, 5.5.1.1

Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tlalnepantla: McGraw-Hill Interamericana. 5.1

Coes, Bastian (2014). *Critically assessing the strenghts and limitations of the business model canvas [Evaluando criticamente las fortalezas y limitaciones del modelo de negocios Canvas]*. Master thesis, University of Twente. 5.5.7.2.2

Congreso Nacional de Chile (2011). Ley 20.500: Sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. (04-02-2011). 6.3.1

Cothran, Henry; Clouser, Rodney; y Franklin, Benjamin (2009). Strategic Planning for Communities , Non-profit Organizations and Public Agencies [Planificación estratégica para comunidades, organizaciones sin fines de lucro y agencias públicas]. *University of Florida IFAS Extension*, (pp. 1–7). 2, 5.3

David, Fred (2003). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education. 5.5, 5.1, 5.5, 5.5.1, 5.5.1.1, 5.5.1.2, 5.5.2, 5.5.3, 5.5.3.2, 5.5.4, 5.5.4.2.1, 5.5.5, 5.5.6, 5.5.6.1, 5.6, 5.5.6.1, 8.2, 8.2.2, 8.3, 8.4, 8.5

Dirección de Estudios Sociales (2018). *Encuesta Nacional del Medio Ambiente 2018*. Technical report, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile. 9.2.1.5

Economía Simple (2018). Definición de activo intangible. https://www.economiasimple.net/glosario/activo-intangible. [Recuperado el 6 de Julio de 2018]. 5.6.2

Economipedia (2018). Tasa Interna de Retorno (TIR). https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html. [Recuperado el 11 de Noviembre de 2018]. 5.7

Espinoza, Cristina (14 de Diciembre de 2015). ¿A qué se comprometió Chile? *La Tercera*. http://www2.latercera.com/noticia/a-que-se-comprometio-chile/. 9.2.1.5

Espy, Siri (1986). *Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations [Manual de planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro]*. New York: Greendwood Publishing Group. 5.3, 5.4.1, 8.3.2.1

Fernández, Alberto (2001). Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, (pp. 31–42). 5.6.1, 5.6.2, 5.6.2.3

Fernández, Andrés (2004). *Dirección y planificacion en las empresas y organizaciones Andres Fernandez*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 5.5.3.1

Freeman, R Edward (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Aprocha [Gestión Estrategica. Un enfoque de Stakeholders]*. Marshfield, MA: Pitman Publishing. 5.5.2, 5.2, 5.5.2

Fundación Imagen de Chile (2018). Economía: estable y abierta al mundo. https://www.thisischile.cl/economia/. []Recuperado el 19 de Julio de 2018]. 9.2.1.2

González, Carlos (17 de Marzo de 2018). ONG ambientalistas definen su agenda en el gobierno de Piñera. *La Tercera*. https://www.latercera.com/tendencias/noticia/ong-ambientalistas-definen-agenda-gobierno-pinera/102466/. 6.1

González, Maria José y Cañadas, Encarnación (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública*, (63), 227–252. 5.6.2.3.1

Instituto Nacional de Estadisticas [INE] (2016). *Estádisticas Vitales: Informe Anual 2016*. Technical report, Instituto Nacional de Estadisticas, Santiago. 9.2.1.3

Ipsos (2018). *Encuesta a líderes de opinión de Latinoamérica: Problemas de Latinoamérica y desempeño de sus gobiernos*. Technical report, Ipsos. 9.2.1.2

Irarrázaval, Ignacio; Cea, Macarena; Streeter, Paula; Brahm, Sofía; y Lopez, Andrea (2016). *Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2015*. Centro de Política Públicas UC. 6.3, 6.2, 6.3, 6.3, 6.3, 6.1, 6.4, 6.3.1

Irarrázaval, Ignacio; Hariel, Eileen; Sokolowski, Wojciech; y Salomon, Lester (2006). *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*. Santiago de Chile: Johns Hopkins University, PNUD, FOCUS. 1, 6.3

Irarrázaval, Ignacio; Streeter, Paula; Brahm, Sofía; y López, Andrea (2017a). Radiografía de las organizaciones de la sociedad civil: radiografía institucional. In I. Irrárazabal, P. Steeter, y Colaboradores (Eds.), *Sociedad en Accion: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil* (pp. 27–35). Santiago: Centro de Políticas Públicas UC. 6.3

Irarrázaval, Ignacio; Streeter, Paula; Fernández, Gastón; López, Andrea; Salomon, Lester; y Sokolowski, Wojtek (2017b). Radiografía de las organizaciones de la sociedad civil: radiografía económica. In I. Irrárazabal, P. Steeter, y Colaboradores (Eds.), *Sociedad en Accion: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil* (pp. 46–73). Santiago: Centro de Políticas Públicas UC. 1, 2, 4, 6.3, 6.5, 6.6, 6.3, 6.7, 6.3, 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12

Jimenez, Loreto (2018). Flujo de caja ¿qué es y cómo elaborarlo. https://www.crecemujer.cl/capacitacion/quiero-mejorar-mi-negocio/flujo-de-caja-que-es-y-como-elaborarlo. [Recuperado el 11 de Noviembre de 2018]. 5.7

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard; Angwin, Duncan; y Regner, Patrick (2014). *Exploring Strategy: Text and cases [Explorando la estrategia: textos y casos]*. Harlow: Pearson Education Limited. 5.2, 5.5.1.2, 5.5.4.2.1, 5.5.5

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000. 5.6, 5.6.1, 5.9

Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: gestión 2000. 5.6.2, 5.6.2.1, 5.6.2.1.2, 5.6.2.2

Katsioloudes, M (2002). *Global Strategic Planning: Cultur al Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations [Planificación estratégica global: Perspectivas culturales para organizaciones con y sin fines de lucro]*. Woburn, MA: Butterworth–Heinemann. 5.4

Katsiouloudes, Marios (2006). *Strategic Management [Gestión Estratégica]*. Burlington: Elsevier Inc. 2

Lara, Montserrat (2008). El Reto De La Comunicación En El Tercer Sector No Lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, (pp. 17–37). 6.2

Lissi, Ernesto (2013). Primero la estrategia , luego el marketing . Cómo conseguir recursos en las ONGs. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (pp. 213–221). 6.2

Maglieri, Gustavo (1998). Organizaciones sin fines de lucro. *Faces*, (pp. 95–127). 1

Ministerio de Justicia de Chile (2000). Decreto con Fuerza de Ley 1. (16-05-2000). 6.3.1

Ministerio de Justicia de Chile (2012). Modelo Estatuto Fundación. (16-05-2012). 6.3.1

Ministerio del Medio Ambiente (2018a). Comisión de Medio Ambiente del Senado aprobó en forma unánime el Acuerdo de París para enfrentar el cambio climático. https://bit.ly/2PHf736. [Recuperado el 9 de Octubre de 2018]. 9.2.1.5

Ministerio del Medio Ambiente (2018b). Ministerio del Medio Ambiente lanza el XXI Concurso para Fondos de Protección Ambiental 2018. https://bit.ly/2QjLzG7/. [Recuperado el 15 de Septiembre de 2018]. 9.2.1.1

Ministerio Secretaría General de gobierno (2018). Fondo de fortalecimiento de las organizaciones de interés público: Reseña del fondo. https://fondodefortalecimiento.gob.cl/resena-del-fondo/. [Recuperado el 9 de Octubre de 2018]. 9.2.1.1

Ministerio Sercretaría General de la Presidencia (2016). Ley 19300: Sobre Bases Generales del Medio Ambiente. 9.2.1.3

Montoya, Francy (2017). Las Organizaciones No Gubernamentales y su relacion con el Desarrollo Humano. *Mayéutica: Revista Científica de Humanidades y Artes*, 5, 139–165. 6.2

Moya, Emilio; Ortiz, Paula; Soto, Verónica; Murden, Andrea; y Anton, Vivian (2012). *Transparencia y rendicion de cuentas en organizaciones sin fines de lucro*. Chile Transparente. 1, 6.2

Naciones Unidas (2007). *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales*. New York: Naciones Unidas. 4, 6.3, 6.3

Naciones Unidas (2018a). Arranca oficialmente la Década del Agua para el Desarrollo Sostenible. https://news.un.org/es/story/2018/03/1429601. [Recuperado el 28 de Junio de 2018]. 1

Naciones Unidas (2018b). Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/. [Recuperado el 27 de Septiembre de 2018]. 6.1

Naciones Unidas (2018c). Objetivos de desarrollo sostenible: La Agenda de Desarrollo Sostenible. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/. [Recuperado el 27 de Septiembre de 2018]. 6.1

Navajo, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guia participativa basada en valores*. Madrid: Narcea Ediciones. 5.4.2

Niven, Paul R (2003). *Balanced Scorecard step by step for government and not for profit agencies [Balanced Scorecard paso a paso para agencias gubernamentales y sin fines lucrativas]*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 2

Ogliastri, Enrique (2004). *Manual de Planificación Estrategica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. San José: Incae Business School. 5.2, 5.3.1, 5.4, 5.5.1.2

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto. 5.5.7, 5.5.7.1, 5.5.7.2, 5.7

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; y Smith, Alan (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto Editorial. 5.5.7.1

Porter, E y Kramer, Mark R (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, (pp. 42–56). 5.5.4.1

Porter, Michael E (1979). How competitive forces shape strategy. By Porter Michael E. *Harvard Business Review*, (pp. 137–145). 5.5.3.2

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago de Chile: Autor. 9.2.1.2

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018a). Objetivo 12: Producción y consumo responsable. http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html. [Recuperado el 27 de Septiembre de 2018]. 6.1

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018b). Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible? http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html. [Recuperado el 27 de Septiembre de 2018]. 6.1

Quinn, James Brian (1993). Estrategias para el cambio. In H. Minztberg, J. B. Quinn, y J. Voyer (Eds.), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (pp. 5–14). Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana. 5.2

Ralph, Isidora Morales (2012). *Estudio Comparativo Remuneraciones Sector Sin fines Lucro V/S Privado*. Seminario de tesis, Universidad de Chile. 6.2

Rankmi (2018). Metas SMART: qué son y cómo implementarlas. https://www.rankmi.com/blog/metas-smart. [Recuperado el 2 de Septiembre de 2018]. 5.5.5

Rescala, Leonardo (2016). *Estudio de los factores motivadores en las organizaciones del tercer sector (no lucrativo)*. Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella. 6.2

Rey-García, Marta (2007). La gestión de las Fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista española del tercer sector*, (6), 37–54. 6.2

Reyes, Tomás (2018). ¿Cómo calcular el payback de un proyecto? https://claseejecutiva.emol.com/articulos/tomas-reyes/calcular-payback-proyecto/. [Recuperado el 11 de Noviembre de 2018]. 5.7

Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K.; List, Regina; Toepler, Stefan; y Sokolowski, S.Wojciech (1999). *La Sociedad Civil Global: las dimensiones del sector no lucrativo*. Baltimore, MD: Fundación BBVA. 1

Sánchez, José; Velez, María Luisa; y Araújo, Pedro (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37–47. 5.5.7.2

Sanderse, Judith (2014). *The business model canvas of NGOs*. Tesis de máster, Open Universiteit Nederland. 5.5.7.2.1, 5.8, 5.5.7.2.1, 8.7.2

Servicio de Impuestos Internos (2017). Declaración Jurada N° 1945. http://www.sii.cl/normativa{_}legislacion/resoluciones/2017/reso103{_}anexo2.pdf. 9.2.1.1

Servicio de Impuestos Internos (2018). ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO (OSFL). http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades{_}especiales/organizaciones{_}sin{_}fines{_}de{_}lucro.pdf. 9.2.1.1

SolAbility (2016). *Global Sustainable Competitiveness Index 2016*. Technical report, SolAbility. 9.2.1.5

Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; y Gilbert, Daniel R. Jr. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pretince-Hall. 5.1

Suárez, Jesús y Ibarra, Santiago (2002). La teoria de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (pp. 63–89). 5.5.4.2

Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Peteraf, Margaret; y Gamble, John (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México D.F.: Mc Graw Hill. 5.3, 5.5.4, 5.5.5, 5.5.7.1

Torres, Zacarias (2014). *Administración Estrategica*. San Juan Thilhuaca: Patria S.A. 5.3, 5.5, 5.5.3.1, 5.5.3.1

United Nation Development Programme (2018). Global Goals campaign announced with UNDP as key partner [Campaña de objetivos globales anunciada con PUND como socio clave]. http://www.cl.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2015/09/03/global-goals-campaign-2015.html. [Recuperado el 2 de Septiembre de 2018]. 6.1

A | Anexos

A.1. Anexo A

La tabla A.1 muestra el costos estimado para cada uno de los muebles que son adquiridos para amueblar cada una de las cabañas del proyecto de arrendamiento de cabañas.

Item	Costo referencia	Cantidad	Vida útil	Costo total	Depreciación Anual [CLP]	Depreciación anual [UF]
Cama 2 plazas	$ 200.000	4	7	$ 800.000	$ 114.286	4,16
Cama 1 plaza	$ 120.000	4	7	$ 480.000	$ 68.571	2,50
Lámpara	$ 150.000	16	7	$2.400.000	$ 342.857	12,49
Repisa	$ 150.000	4	7	$ 600.000	$ 85.714	3,12
Velador	$ 30.000	4	7	$ 120.000	$ 17.143	0,62
Closet	$ 58.000	8	7	$ 464.000	$ 66.286	2,41
Mesa cocina	$ 30.000	4	7	$ 120.000	$ 17.143	0,62
sillas	$ 10.000	16	7	$ 160.000	$ 22.857	0,83
Cocina	$ 100.000	4	5	$ 400.000	$ 80.000	2,91
Lavamanos	$ 20.000	4	7	$ 80.000	$ 11.429	0,42
Refrigerador	$ 100.000	4	9	$ 400.000	$ 44.444	1,62
Microondas	$ 40.000	4	9	$ 160.000	$ 17.778	0,65
Utensilios de cocina	$ 50.000	4	3	$ 200.000	$ 66.667	2,43
Muebles de cocina	$ 200.000	4	7	$ 800.000	$ 114.286	4,16
Televisor	$ 45.000	4	6	$ 180.000	$ 30.000	1,09
Sillones	$ 60.000	12	7	$ 720.000	$ 102.857	3,75
Mesa centro	$ 35.000	4	7	$ 140.000	$ 20.000	0,73
Cortinas	$ 20.000	12	7	$ 240.000	$ 34.286	1,25
WC	$ 40.000	4	7	$ 160.000	$ 22.857	0,83
Ducha	$ 80.000	4	7	$ 320.000	$ 45.714	1,66
Lavamanos	$ 50.000	4	7	$ 200.000	$ 28.571	1,04
Mueble baño	$ 40.000	4	7	$ 160.000	$ 22.857	0,83
alfombra	$ 35.000	12	7	$ 420.000	$ 60.000	2,19
Luces	$ 5.000	20	5	$ 100.000	$ 20.000	0,73
Ropa de cama	$ 20.000	8	3	$ 160.000	$ 53.333	1,94

Tabla A.1: Valores estimados, vida útil y depreciaciones de muebles a comprar.

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla A.2 muestra el valor de las suma depreciaciones anuales. Cada mueble adquirido para las cabañas se depreciara linealmente y no son vendidos una vez que finaliza su vida útil.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Depreciación [UF]	53,74	53,74	53,74	51,80	51,80

Tabla A.2: Valor depreciación anual.

(Fuente: Elaboración propia)