



# ***¿Está preparada su organización para el concepto de empresa social?***

Primer Taller de Empresa Social  
Noviembre 2007

*Organizado por: PROCOSI*  
*Presentadora y facilitadora: Neha Shah, The Manoff Group*



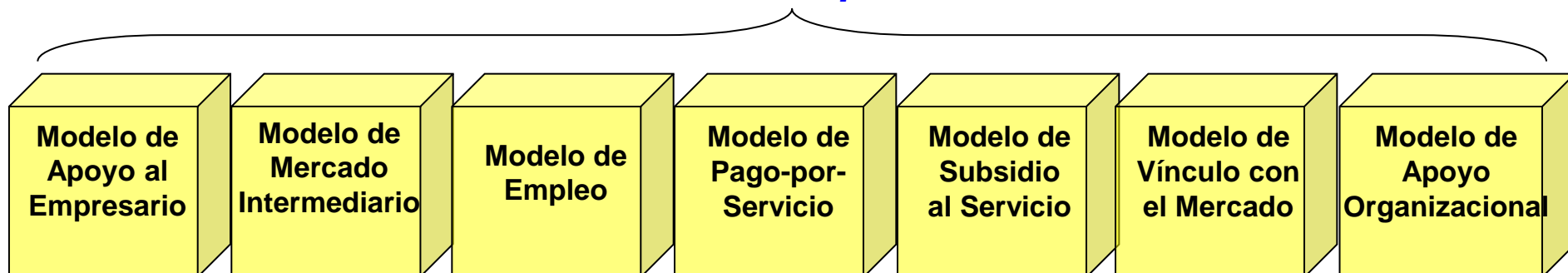
# La Agenda

- 9:00 *Bienvenida*
- 9:15 Introducción al Taller
- Recordatorio de la presentación de Modelos de Empresa Social (Sept 2007)
  - Recordatorio de la definición de Autofinanciamiento/Empresa Social
  - Cinco pasos del proceso de planificación y desarrollo de Empresa Social
- 9:30 Descripción de la Serie de Talleres de Empresa Social
- Reseña de la serie de tres talleres
  - Introducción a la organización NESsT y su guía,  
*En sus marcas, listos...en camino hacia el autofinanciamiento*
- 9:45 Métodos de Autofinanciamiento y Relación con la Misión de la Organización
- 10:00 Preparar el Terreno (Hoja de Trabajo 1)
- 10:30 *Refrigerio*
- 10:50 Evaluación de la Sustentabilidad de su Organización
- Evaluación de la sustentabilidad organizacional (Hoja de Trabajo 2)
  - Evaluación de la sustentabilidad financiera (Hojas de Trabajo 3,4,5)
  - El papel del autofinanciamiento en su organización (Hojas de Trabajo 6,7)
- 12:30 *Almuerzo*
- 14:00 Evaluación de la Preparación de su Organización
- Evaluación de las implicancias en la misión y valores (Hojas de Trabajo 8,9,10)
  - Evaluación del apoyo organizacional (Hojas de Trabajo 11,12)
  - Evaluación de la capacidad organizacional (Hoja de Trabajo 13)
  - Evaluación de la preparación financiera (Hojas de Trabajo 14-19)
- 15:40 *Refrigerio*
- 16:00 Definición de la Misión y Objetivos Financieros de la Empresa Social (Hoja de Trabajo 20)
- 16:30 Beneficios y Limitaciones de Autofinanciamiento
- 16:45 Tarea y Conclusión
- 17:00 *Cierre*

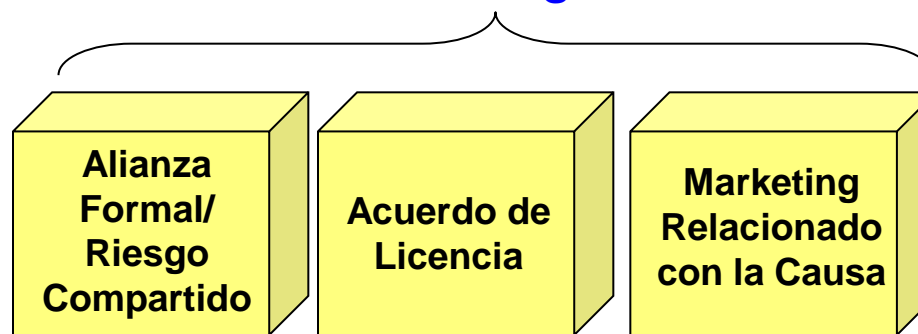
# Antecedentes

En septiembre de 2007, se presentó un marco conceptual de la empresa social a un grupo de aproximadamente 20 ONG de la red PROCOSI.

## 7 Modelos de Empresa Social



## 3 Modelos de Alianzas Privadas - Organizaciones sin fines de lucro



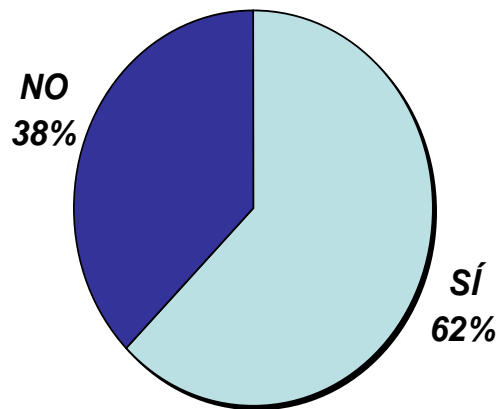
En su carpeta encontrarán una copia de esta presentación.



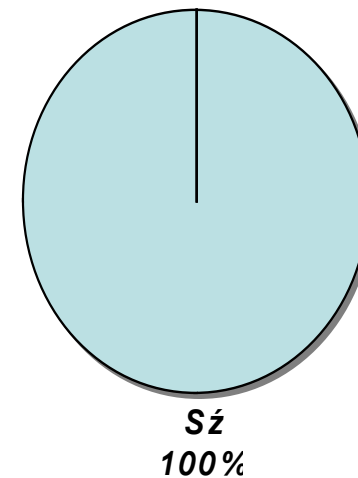
# Antecedentes

Luego de la presentación, las ONG presentes completaron un cuestionario con preguntas sobre su experiencia y mayor interés en este tema.

ONG con experiencia en empresa social



ONG interesadas en el taller de empresa



*Este taller es una buena oportunidad para compartir las experiencias y el aprendizaje logrado en materia de empresa social.*



# Recordatorio: ¿Qué es autofinanciamiento?

*Autofinanciamiento es un término que describe a una organización sin fines de lucro que es capaz de financiar sus programas sociales por sus propios medios mediante **ingresos autogenerados**, sin depender de fondos públicos o privados del gobierno, fundaciones u otros inversionistas. Una organización que implementa un modelo de autofinanciamiento a menudo es denominada una empresa social.*

**Nota: en este taller, usamos los términos autofinanciamiento, autosostenibilidad financiera y empresa social de forma intercambiable.**

# Recordatorio: ¿Que es una Empresa Social?



*“Una empresa social es una organización que se dedica a **actividades de negocios**, como ser comerciar con bienes y servicios en el mercado, con un claro **enfoque en objetivos sociales** y cuyas utilidades son reinvertidas para el fin social.”*

*“Una empresa social es una organización que aplica **soluciones basadas en el mercado** para los fines de **fomentar una misión social**, generando ingresos, y atendiendo las necesidades de la comunidad.”*

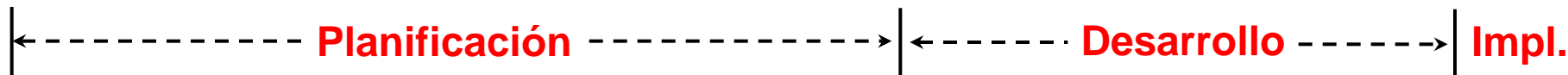
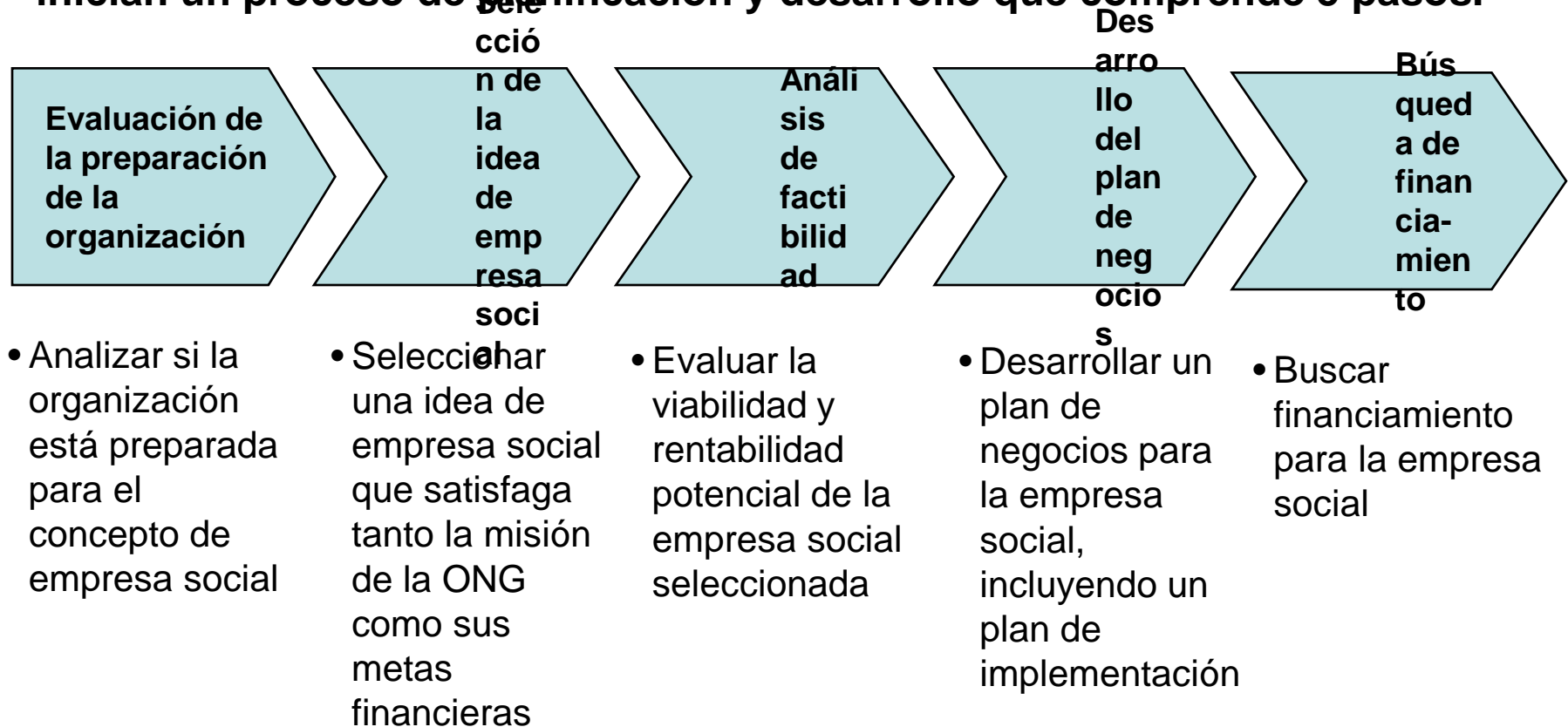
**Nota: en este taller, usamos los términos autofinanciamiento, autosostenibilidad financiera y empresa social de forma intercambiable.**



# Proceso de 5 Pasos para la Planificación y Desarrollo de Empresas Sociales



Las organizaciones interesadas en llevar adelante una empresa social inician un proceso de planificación y desarrollo que comprende 5 pasos.



Hemos organizado una serie de tres talleres que los guiarán por los tres primeros pasos; asimismo proporcionamos un resumen general de los dos últimos pasos.

Evaluación de la preparación de la organización

## TALLER 1:

- Identificar los beneficios potenciales, desafíos y riesgos para la organización
- Determinar si el autofinanciamiento complementa los valores centrales y el plan estratégico general de la organización
- Establecer metas claras y expectativas del autofinanciamiento
- Desarrollar una estrategia para conseguir suficiente apoyo organizacional para la idea de la empresa social
- Evaluar si existe suficiente capacidad organizacional y financiera para embarcarse en la idea de la empresa social

¿Cuándo? ¡HOY!



# Serie de Talleres de Empresa Social

Hemos organizado una serie de tres talleres que los guiarán por los tres primeros pasos; asimismo proporcionamos un resumen general de los dos últimos pasos.



¿Cuándo? **Febrero/Marzo 2008**

# Serie de Talleres de Empresa Social

Hemos organizado una serie de tres talleres que los guiarán por los tres primeros pasos; asimismo proporcionamos un resumen general de los dos últimos pasos.



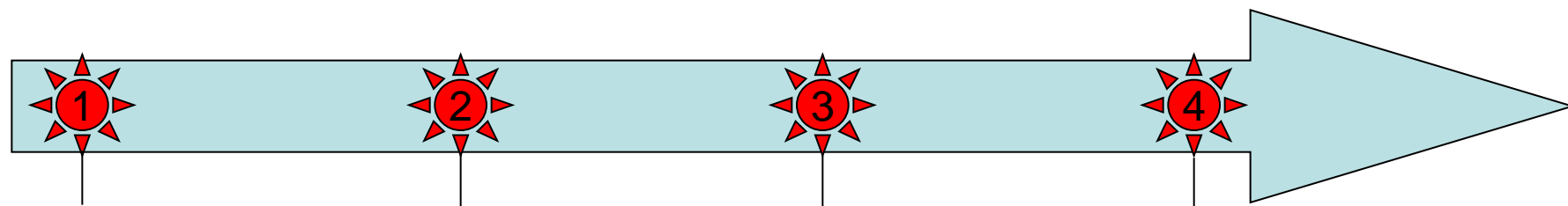
- Realizar cálculos rápidos y decisiones para determinar si vale la pena dar mayor consideración a las ideas
- Eliminar ideas que puedan no ser rentables o que puedan no lograr las metas de la organización
- Reseña de un plan de negocios de una empresa social (Preparación para el Paso 4)
- La Gerencia de Nuevas Iniciativas Económicas conversará cómo empezar a buscar financiamiento para la idea de empresa social (Preparación para el Paso 5)

¿Cuándo? **Abril/Mayo 2008**



# Puntos Críticos de Decisión

Existen cuatro momentos críticos en el proceso de planificación.



## DECISIÓN CRÍTICA 1:

¿Es el autofinanciamiento una opción para su ONG?

## DECISIÓN CRÍTICA 2:

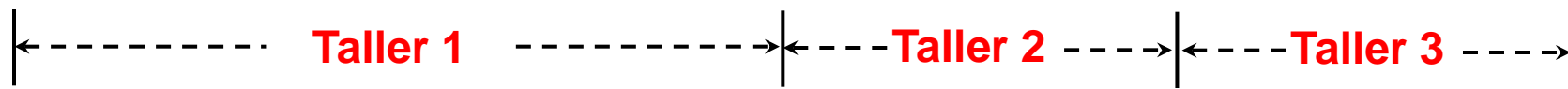
¿Estamos listos para emprender una empresa social?

## DECISIÓN CRÍTICA 3:

¿Cuales ideas de empresa social concuerdan con nuestra misión y valores, competencias y objetivos?

## DECISIÓN CRÍTICA 4:

¿Es factible esta idea de empresa social?



# En sus marcas, listos...

Para facilitar estos talleres, usaremos una guía diseñada por el Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil (NESsT). Estos materiales son para propósitos educativos sin fines de lucro.

## ¿Qué es NESsT?

- El Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil trabaja para fortalecer la independencia financiera de las organizaciones de la sociedad civil cuyo trabajo esté enfocado hacia el cambio social sistémico.

## ¿Qué es “*En sus marcas, listos...*”?

- Es una guía diseñada para ayudar a las organizaciones que se encuentran en las primeras etapas de planificación de una empresa social. El propósito fundamental de “*En sus marcas, listos...*” es ayudar a las organizaciones a:



### Detenerse

- Ayudar a aquellas ONG que no estén listas para emprender una empresa social a hacer una pausa y revalorar su situación.

### Proseguir



- Ayudar a aquellas ONG que estén listas para emprender una empresa social a que alcancen sus objetivos financieros, así como los relacionados con su misión.



# *Métodos de Autofinanciamiento*



Las empresas sociales pueden favorecer la misión de la organización *directa* o *indirectamente* por medio de 6 métodos diferentes.

***Por favor, revise el Recuadro 5:  
Métodos de Autofinanciamiento***



# Relación con la Misión

Las estrategias de autofinanciamiento pueden estar o no estar relacionadas con la misión.

## Espectro de Actividades de Autofinanciamiento

Relacionadas con la misión ← → No relacionadas con la misión

Producto o Servicio Existente / Clientes Existentes	Producto o Servicio Nuevo / Clientes Existentes	Producto o Servicio Existente / Clientes Nuevos	Producto o Servicio Nuevo / Clientes Nuevos
---	---	---	---

Generación de ingresos directamente de las actividades programáticas

Se ofrecen productos o servicios nuevos a los beneficiarios actuales

Extensión de las actividades programáticas, ofrecidas a clientes en forma remunerada

Nuevo producto o servicio ofrecido a clientes en forma remunerada

### Ejemplo

La ONG dedicada al medio ambiente cobra honorarios por sus seminarios y vende publicaciones

### Ejemplo

La ONG dedicada al medio ambiente abre un restaurante vegetariano y tienda de productos naturistas

### Ejemplo

La ONG dedicada al medio ambiente vende a compañías seminarios sobre tecnologías limpias

### Ejemplo

La ONG dedicada al medio ambiente abre un estudio para diseño de paginas Web

# Preparar el Terreno - Riesgos Más Importantes

## RIESGOS MÁS IMPORTANTES DEL AUTOFINANCIAMIENTO

1. El riesgo de que el foco de atención y prioridad se desvíen de la misión hacia la empresa social
2. El riesgo de desviar recursos de la organización (tiempo del personal y recursos económicos) de los programas hacia la empresa social
3. El riesgo de que la empresa social no genere utilidades (o que éstas sean limitadas) para apoyar la misión institucional
4. El riesgo potencial de endeudarse o generar pérdidas cuando los recursos económicos son limitados, mediante una empresa social fallida o que va hacia el fracaso
5. El riesgo de dañar el prestigio de su organización entre los actores claves o el público en general
6. El riesgo de contraer excesivas obligaciones financieras o de “sobrecargar” al personal con la carga del estrés y las demandas adicionales que conlleva emprender y administrar una empresa social

# Preparar el Terreno - Recomendaciones

## RECOMENDACIONES

1. ¡No le tema a las finanzas! Éstas son herramientas gerenciales necesarias y útiles.
2. Las empresas sociales no relacionadas con la misión conllevan generalmente más riesgos que las relacionadas con la misión.
3. Es posible que exista una sobre valoración de la planificación, pero ciertamente le ayudará a prever y prepararse para afrontar los riesgos potenciales y a mantener sus esfuerzos centrados en los objetivos de la empresa social.



# Preparar el Terreno - el Comité de Empresa Social

**Una parte crítica del proceso de planificación es la de conseguir apoyo organizacional – un Comité de Empresa Social ayudará a que los actores claves se involucren.**

## Membresía

- Idealmente, el comité estaría conformado por las siguientes 3 - 6 personas:
  - Líder de la Empresa Social
  - Director(a) Ejecutivo(a)
  - Miembro del Directorio
  - 1 ó 2 empleados con experiencia financiera/empresarial
  - Beneficiario o Cliente
- El comité debe estar provisto de un presupuesto y del tiempo para comprometerse con las actividades de la empresa social como prioridad en su trabajo habitual.

## Los Propósitos

- Comunicar claramente las razones y la necesidad para la organización de explorar la empresa social
- Garantizar que la organización lleve a cabo un proceso de planificación con el compromiso de los actores claves para la toma de decisiones
- Garantizar que el proceso de planificación incluya a todos y sea transparente
- Garantizar que los resultados del proceso de planificación queden incorporados en un plan de acción concreto y que sean implementados



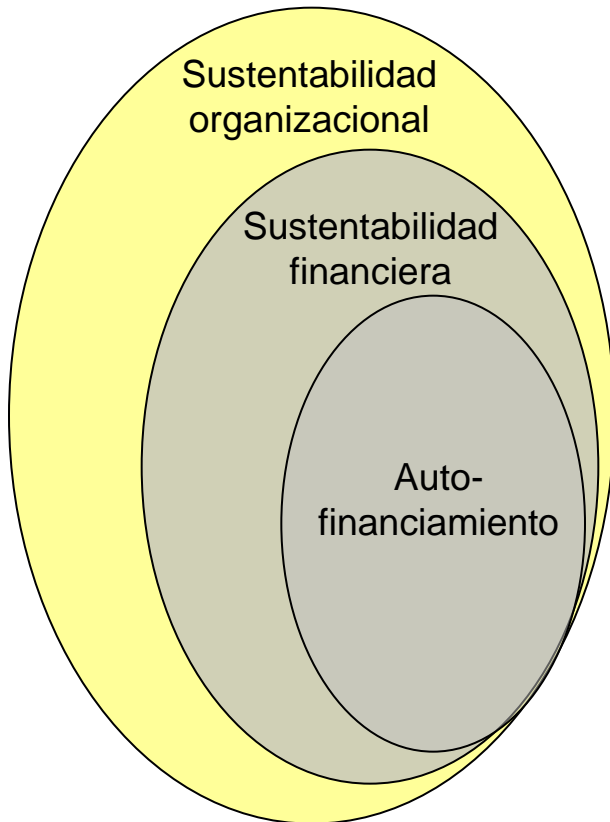
***El Comité de Empresa Social se reunirá para organizar el proceso, analizar los resultados de los ejercicios y tomar la decisión clave sobre si se debe proseguir o no al siguiente paso.***

# Hoja de Trabajo 1



Identifique a los miembros del Comité de Empresa Social que puedan contribuir mejor al proceso de planificación.

# Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional



La sustentabilidad organizacional no se refiere entonces a las consideraciones estrictamente financieras. Más bien, el factor financiero es apenas uno de varios factores que contribuyen a la sustentabilidad general de una organización. De manera similar, el autofinanciamiento es apenas un factor que contribuye a la sustentabilidad financiera de una organización vista en su conjunto.



***Antes de siquiera abordar el punto de partida del proceso de planificación del autofinanciamiento, se debe identificar y comprender los factores tanto internos como externos que inciden en esa sustentabilidad organizacional***

# Elementos Críticos para la Sustentabilidad

**Se identifican 10 factores que contribuyen a la sustentabilidad. No es una lista exhaustiva, pero es una guía de utilidad.**

## ELEMENTOS CRÍTICOS PARA LA SUSTENTABILIDAD

### 1. Identidad:

Visión, misión y valores claros

### 2. Capacidad gerencial:

Existencia de sistemas de planificación estratégica, evaluación, monitoreo y control

### 3. Gobernabilidad interna:

La toma de decisiones involucre a todos los actores y esté enfocada en la población meta

### 4. Pensamiento estratégico:

Análisis permanente del entorno y autoevaluación

### 5. Capacidad de inventiva:

Posibilidades de innovación, creatividad y toma de riesgos

### 6. Capacidad de renovación:

Habilidad de aprender continuamente, promoción de una cultura de cambio

### 7. Impacto:

Generación de valor agregado, creación de una base social, cumplimiento con la misión

### 8. Transparencia y rendición de cuentas:

Verificación de que se están cumpliendo los objetivos y principios. También, abarca el dar a conocer los resultados no sólo a nivel interno, sino ante la población meta

### 9. Capacidad de relación con su entorno:

Destreza para conocer y analizar a los actores, fuerzas, movimientos y escenarios que le rodean

### 10. Destrezas negociadoras y de abogacía:

Capacidad para abogar por la misión

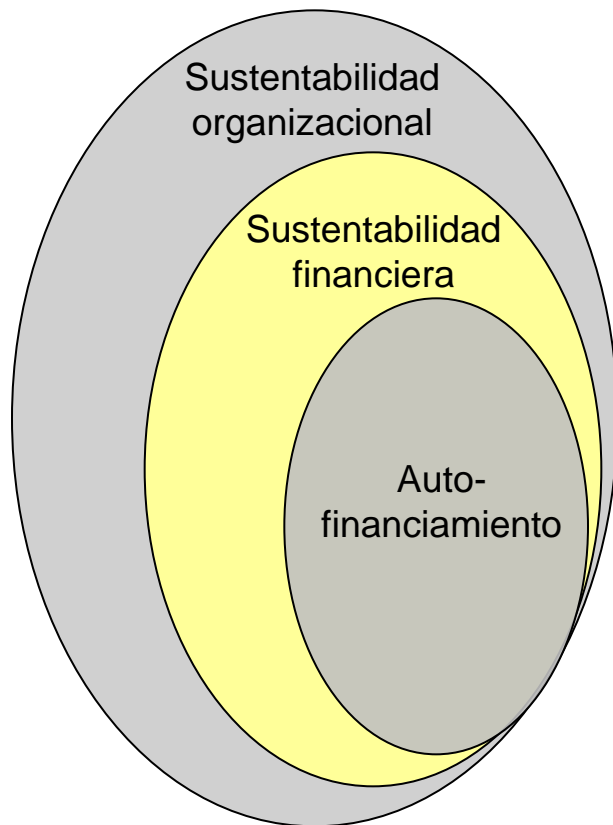
## Hoja de Trabajo 2



Realice una evaluación rápida de sustentabilidad organizacional:

1. Haga circular la encuesta entre los miembros del Comité de Empresa Social y otros actores
2. Compare los resultados
3. Aunque no serán de carácter científico, los resultados permitirán estimular la discusión dentro de la organización sobre la salud general y sobre cómo las metas de autofinanciamiento pueden contribuir a fortalecer las áreas débiles. Además, los resultados le permitirán valorar si este es de hecho un buen momento para dedicarse al autofinanciamiento o si existen otros asuntos que requieren atención más inmediata.

# Evaluación de la Sustentabilidad Financiera



La sustentabilidad financiera se define como la capacidad de la organización de obtener un flujo de ingresos seguros y diversos, que le permita sostener en el tiempo su impacto y el trabajo relacionado con la misión.

# Preceptos Generales de la Sustentabilidad Financiera

**No existe una formula o esquema financiero único aplicable a todas las ONG - depende de la misión, tamaño, contactos y redes de cada ONG. Pero los preceptos generales se aplican a todas.**

## Diversidad

- Todas las ONG requieren de recursos financieros que sean diversos tanto en cuanto al tipo de recursos (que sean apropiados para las necesidades financieras y etapa de desarrollo) y fuente (fundaciones, particulares, etc.)

## Flexibilidad

- Todas las ONG requieren además de recursos financieros que no estén comprometidos y que puedan trasladarse y reasignarse con facilidad para cubrir las prioridades económicas.

## Longevidad

- Es necesario contar con recursos financieros de los cuales la organización pueda disponer durante un período prolongado y que le permita lograr una continuidad en el tiempo y una planificación estratégica de largo plazo.

## Cantidad

- Es necesario contar con suficientes recursos financieros como para satisfacer sus necesidades de capital y/o de reservas, de forma que disponga de un flujo de caja seguro año tras año.

# Hoja de Trabajo 3



Composición de sus fuentes  
actuales de financiamiento.



# Hoja de Trabajo 4



Analice la diversificación  
financiera de su organización.

# Recaudación de Fondos versus Autofinanciamiento

Es importante que la organización esté conciente de los costos y beneficios de cada esquema de financiamiento, de forma que pueda ubicar sus prioridades en términos de tiempo y recursos.

## Esfuerzos relacionados con recaudación

- Investigación de donantes, envío de cartas de solicitud, concertación de reuniones, elaboración de propuestas, preparación de comunicaciones y otros informes para los donantes, etc.
- También, los recursos se encuentran muchas veces comprometidos con proyectos específicos.

## Esfuerzos relacionados con autofinanciamiento

- Una cantidad considerable de planificación y preparación, determinación de la relación adecuada precio-calidad del producto o servicio, desarrollar el plan de negocios, obtener los fondos iniciales necesarios, cumplir con requisitos legales y regulatorios, emprender o expandir la empresa social, etc.
- Los fondos generados tienden a ser más flexibles y de más largo plazo, pero tienen sus propios riesgos para la organización.



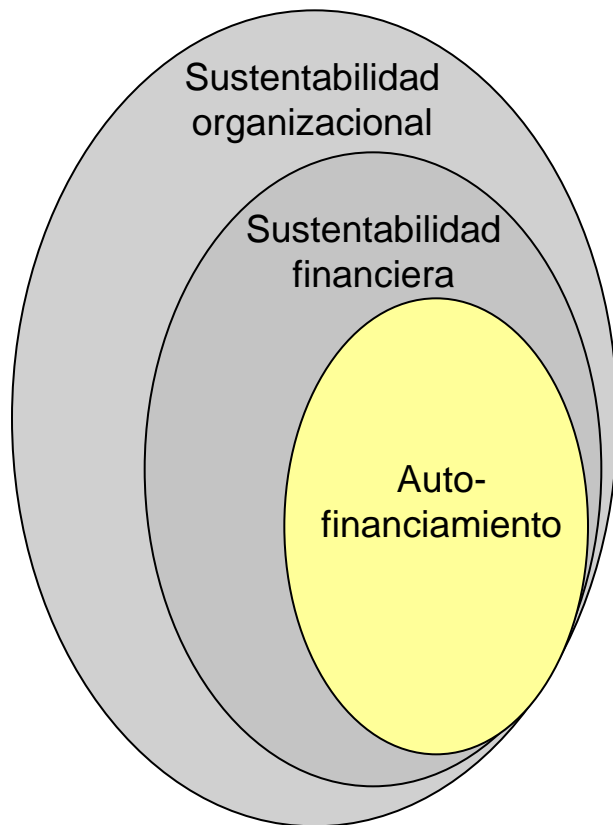
***La pregunta no es si una estrategia es mejor que la otra, sino más bien cuál es la combinación de ambos métodos que resulta más apropiada para su organización.***

# Hoja de Trabajo 5



Evalúe los costos y beneficios de la recaudación de fondos *versus* el autofinanciamiento.

# Definición del Papel del Autofinanciamiento



¿Cuál será el papel del autofinanciamiento para garantizarle a la organización un futuro más sustentable?

- Remítase de nuevo a los resultados de la encuesta de sustentabilidad organizacional
- Reflexione sobre su mezcla actual de financiamiento y visualice el tipo de mezcla que le gustaría tener dentro de cinco años

## Hoja de Trabajo 6



Defina el papel del autofinanciamiento en la futura combinación de financiamiento de su organización.

# Hoja de Trabajo 7

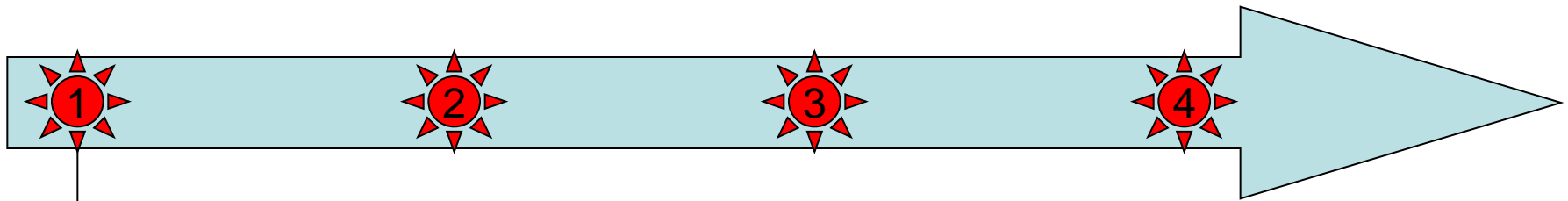


Evalúe la forma en que el autofinanciamiento puede afectar la sustentabilidad de su organización.



# Puntos Críticos de Decisión - #1

Es el momento para decidir si el autofinanciamiento es la estrategia de sustentabilidad financiera que desea aplicar.



## DECISIÓN CRÍTICA 1:

¿Es el autofinanciamiento una opción adecuada para nosotros? ¿Nos ayudará una empresa social a alcanzar nuestros objetivos de autofinanciamiento?



*Reúnase con el Comité de Empresa Social para analizar y decidir este punto*

# *Evaluación de la Preparación Organizacional*

## **Esta sección del taller le guiarán durante el proceso de:**

- Evaluar el nivel de preparación general de la organización para el autofinanciamiento en cuatro ámbitos: misión y valores centrales, apoyo organizacional, capacidad organizacional, y preparación financiera.
- Definir y formular claramente la justificación y los argumentos a favor del autofinanciamiento
- Establecer objetivos realistas para el autofinanciamiento a partir de la preparación ya determinada y de la justificación.



# Los Cuatro Ámbitos Fundamentales

Para valorar plenamente el grado de preparación, es necesario analizar la organización en cuatro ámbitos fundamentales.

<p><b>MISION Y VALORES CENTRALES</b></p> <p>Prever y prepararse para las implicancias potenciales del autofinanciamiento en su misión y valores centrales</p>	<p><b>APOYO ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Evaluar el nivel de apoyo para el autofinanciamiento entre los actores más importantes (miembros del equipo, Directorio, donantes, etc.)</p>
<p><b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Evaluar si la organización cuenta con las destrezas, experiencia y capacidades suficientes para emprender una empresa social</p>	<p><b>PREPARACION FINANCIERA</b></p> <p>Evaluar si la organización cuenta con la suficiente salud y estabilidad financiera, si dispone de suficientes fondos no comprometidos, así como de los sistemas financieros necesarios</p>

# Evaluación de las Implicancias del Autofinanciamiento en cuanto a la Misión y Valores


La misión y valores centrales constituyen el alma de una organización y son sus activos más exclusivos y valiosos, por lo que es de vital importancia que cualquier decisión sea sopesada con respecto a ambos aspectos.

## La diferencia más importante entre el autofinanciamiento y la recaudación de fondos sea el impacto en la misión y valores de la ONG

- El autofinanciamiento implica incursionar en el mercado y abocarse a una actividad “comercial”
- No todas las actividades de autofinanciamiento guardan una relación directa con la misión
- El autofinanciamiento supone adentrarse en un territorio sobre el que muchas ONG ven con desconfianza y temor



*Resulta importante para la ONG que esté considerado el autofinanciamiento conocer y reconocer este dilema y estar conciente de él desde un principio.*



# *Ejemplo: Impacto del Autofinanciamiento en los Valores Centrales*



***Por favor, lea el Recuadro 14:  
Ejemplo: Impacto del Autofinanciamiento en los  
Valores Centrales***

## Hoja de Trabajo 8



Evalúe las implicancias potenciales del autofinanciamiento para la misión y valores de su organización.

# Abordaje de los Dilemas Éticos

Comprender las dimensiones éticas únicas de una empresa social resulta de particular importancia al evaluar la preparación para emprenderla.

## *Principios orientadores para las ONG que incursionan en el mercado*

### **Compromiso con la misión y valores**

- Organizaciones deben colocar la misión y valores por encima de cualquier otra consideración.

### **Compromiso con la transparencia**

- Organizaciones deben llevar registros financieros claros y tenerlos disponibles, y mantener aparte los registros de la empresa social y los de sus programas.

### **Compromiso con la rendición de cuentas**

- Organizaciones deben asegurarse de que la empresa social sea responsable, tanto desde punto de vista legal como el ético.

### **Compromiso con la justicia**

- Organizaciones deben apegarse a prácticas laborales y de venta de sus productos o servicios que sean justas y éticas.

# Hoja de Trabajo 9



Dilemas éticos:  
¿Qué hacer ante ellos?

# Hoja de Trabajo 10



Desarrolle sus propios lineamientos éticos para el autofinanciamiento y las acciones específicas para llevarlos a la práctica.



## *El Desvío de la Misión*



**Muchas ONG temen desviarse de su misión y valores centrales al emprender el autofinanciamiento. Sin embargo, las probabilidades de un desvío serán menores si la empresa social es planificada con cuidado.**

***Por favor, lea el Recuadro 15:  
Ejemplo de Caso:  
Prevenir los “desvíos de la misión”***



**Para ciertas ONG que recurren al autofinanciamiento, una de las mayores amenazas contra el éxito no proviene de afuera sino del interior de la ONG.**

No se puede dejar de recalcar la importancia de involucrar a los actores claves de la organización. Se sugieren algunas maneras de cultivar el apoyo para el autofinanciamiento entre los actores de la organización.

## CONSEJOS PARA CULTIVAR EL APOYO ORGANIZACIONAL

- Hable con todos sobre el tema y hágalo sin reservas
- Aclare los motivos para emprender la empresa social; esté preparando para exponer como se impulsará la misión mediante la empresa social
- Mencione ejemplos de éxito
- Establezca objetivos realistas; es necesario poner a prueba el modelo
- Identifique a las personas cuyo apoyo es decisivo, tanto entre los miembros del personal como del Directorio
- Propicie una confianza generalizada



# *Mitos y Realidades sobre El Autofinanciamiento*

En gran parte de los casos, la preocupación y resistencia al autofinanciamiento dentro de la ONG se fundamenta en mitos, muchas veces sustentados en la falta de información. En el recuadro, se exponen de manera resumida algunos mitos.

***Por favor, lea el Recuadro 17:  
Los Diez Mitos y Realidades Más Importantes sobre  
el Autofinanciamiento***

# Hoja de Trabajo 11



Evalúe las ideas preconcebidas en torno al autofinanciamiento en su organización.

# Hoja de Trabajo 12

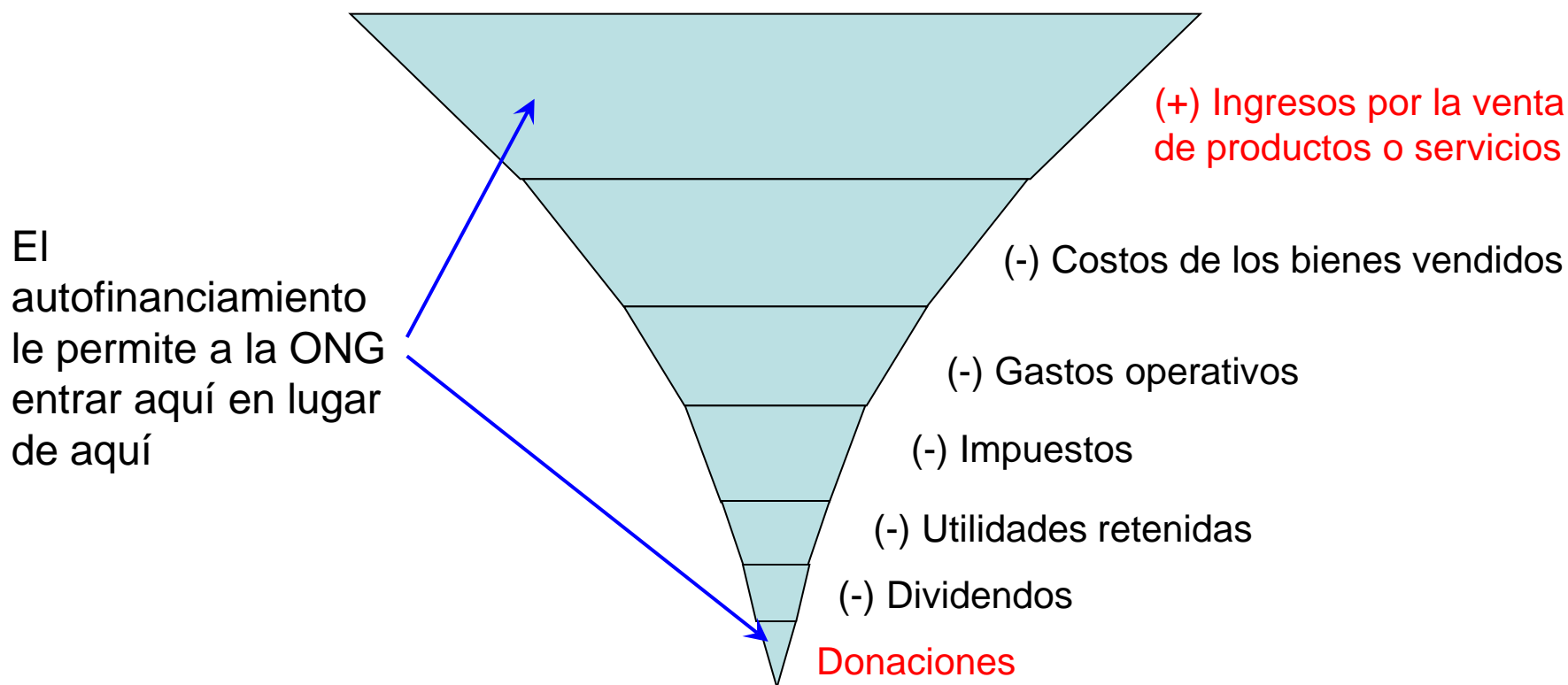


Evalúe el grado de apoyo hacia el autofinanciamiento en su organización.



# Un Punto de Entrada Alternativo

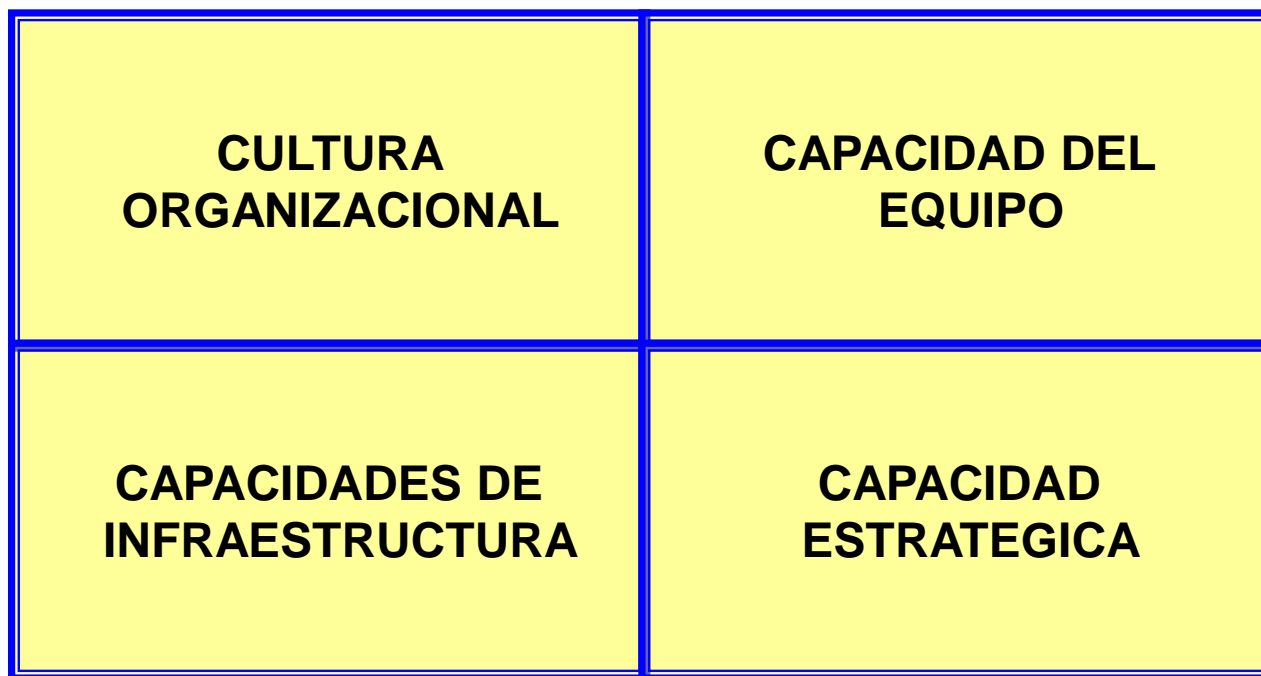
En el gráfico, se expone un punto de vista inspirador en torno al autofinanciamiento.





# Evaluación de la Capacidad Organizacional

**Evaluar la capacidad de la organización supone analizar las destrezas y habilidades, experiencia y capacidades al interior de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales y financieros establecidos en torno al autofinanciamiento. En el gráfico, se muestran los cuatro aspectos de la capacidad organizacional.**



# Hoja de Trabajo 13



Evalúe la capacidad de su organización para emprender una actividad de autofinanciamiento.

# Evaluación de la Preparación Financiera

En esta sección, determinaremos si la organización se encuentra preparada desde el punto de vista financiero para emprender el autofinanciamiento.

## *Tres niveles de la preparación financiera de la organización*

Salud y estabilidad financiera	Autonomía financiera	Sistemas financieros
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para incursionar el autofinanciamiento, es necesario que la ONG disfrute de una condición financiera relativamente saludable, ya que los beneficios potenciales podrían no percibirse en un lapso de un año o más.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El autofinanciamiento requiere que la organización disponga en cierta medida de una flexibilidad y autonomía financieras, que le permita asignar o invertir recursos en corto o largo plazo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización debe contar con sistemas de producción de reportes financieros que le permitan evaluar con facilidad la situación de la empresa social de manera precisa, regular y oportuna.</li></ul>



*El autofinanciamiento no servirá para encontrar una solución rápida a corto plazo, sino que requiere de un cierto grado de estabilidad financiera.*




# El Examen Rápido

Complete el examen rápido en el gráfico para medir su percepción general en torno a la salud financiera de la organización.

*¿Cómo evaluaría la situación financiera de la organización en general?*

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MUY BUENA</b> “No tenemos problemas económicos y nos sentimos financieramente seguros”.	<b>SUFICIENTE- MENTE BUENA</b> “Básicamente contamos con fondos suficientes para las actividades principales, pero nos hace falta algo de financiamiento”.	<b>INESTABLE</b> “Estamos experimentando dificultades financieras en muchas de las actividades”.	<b>MALA</b> “Apenas si podemos mantener las actividades y proyectos básicos debido a la falta de fondos suficientes”.	<b>MUY MALA</b> “Estamos al borde del colapso financiero”.

 *Si su respuesta fue “inestable”, “mala” o “muy mala”, es poco probable que la organización tenga la salud financiera para emprender una empresa social*

# Hojas de Trabajo 14-17



Lo ideal es que la organización se encuentre ya en capacidad de generar sus estados financieros (estado de resultados y hoja de balance) que arrojen los datos necesarios para evaluar su condición financiera. Si no, intente recopilar la información usando las hojas de trabajo 14 – 17.

## *Resultados:*

*Si durante los últimos tres años las entradas de la organización han excedido a los gastos y/o los activos han superado los pasivos, y si ha mostrado un balance positivo en general y su saldo está en crecimiento, entonces se encuentra en una posición de relativa solidez para emprender el autofinanciamiento.*

# Autonomía Financiera

Si bien la autonomía financiera puede o no ser el factor determinante al decidir si se recurre o no al autofinanciamiento, se trata de un indicador importante de la salud financiera de la organización en general.

## *Cuatro aspectos de la autonomía financiera*

### **Dependencia**

- Una mezcla saludable de fuentes de financiamiento (es decir, la diversificación financiera) puede contribuir a su autonomía financiera.

*Ver hojas de trabajo 3 y 4*

### **Fondos de uso restringido**

- El porcentaje de fondos asignado por los donantes con un propósito específico es un indicador útil de la flexibilidad para asignar recursos con los propósitos que la organización identifique.

*Ver hoja de trabajo 14*

### **Fondos de reserva**

- El que su organización cuente con un fondo de reserva que le sirva de “colchón” para enfrentar las fluctuaciones inesperadas es un indicador importante de autonomía.

### **Continuidad**

- El porcentaje de su financiamiento que dispone con seguridad durante más de un año le ayudará a valorar el nivel de autonomía financiera.

# Sistemas Financieros - Estados Financieros Tradicionales de la ONG

**Por favor, revise el  
Recuadro 23:  
Estados Financieros  
Tradicionales de la ONG**

Muchas ONG diseñan sus estados y sistemas financieros en función de financiamiento basado en proyectos (es decir, llevan una *contabilidad de fondos*), de forma que mantienen registros separados de cada proyecto o programa particular de la organización.



**Este tipo de contabilidad tiene algunas limitaciones al momento de intentar aplicarla a la empresa social**

# Sistemas Financieros - Estado Financiero de la Empresa Social

***Por favor, revise el  
Recuadro 24:  
Formato de los Estados  
Financieros de la  
Empresa Social***

En el Estado Financiero de la Empresa Social se diferencian las entradas y gastos de la empresa social de aquellos asociados a otros proyectos de la ONG. La organización puede evaluar el rendimiento individual de la empresa social.

# Hoja de Trabajo 18



Elabore de nuevo sus estados financieros separando la empresa social de sus programas.

# Hoja de Trabajo 19

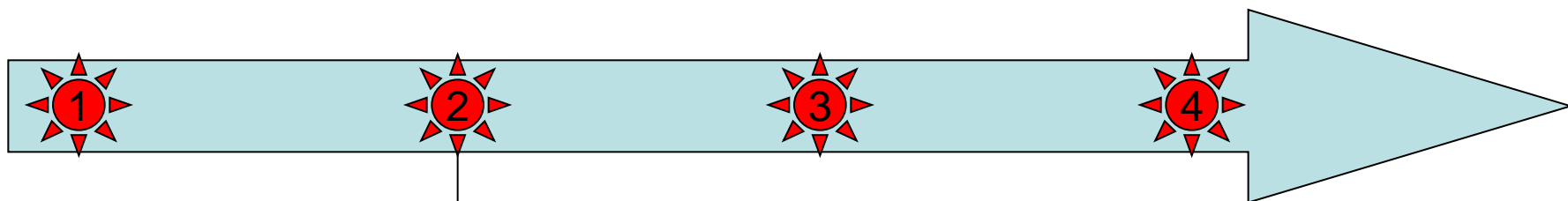


Evalúe el grado general de preparación organizacional para el autofinanciamiento.



## Puntos Críticos de Decisión - #2

Ahora que ha completado los ejercicios en los cuatro ámbitos (misión y valores, apoyo organizacional, capacidad organizacional y preparación financiera) está en el momento de decidir si vale la pena considerar entre posibles estrategias de autofinanciamiento.



### DECISIÓN CRÍTICA 2:

¿Estamos listos para incursionar en el autofinanciamiento? ¿Disponemos de toda la capacidad organizacional necesaria?



*Reúnase con el Comité de Empresa Social para analizar y decidir este punto*





# Definición de la Misión y Objetivos Financieros de la Empresa Social



**El Comité de Empresa Social debe trabajar para definir la misión y objetivos financieros que tendrá la empresa social.**

**Objetivos relacionados con la misión.** *Es importante que desde el propio inicio del proceso se definan los objetivos propios de la empresa social, con el fin de relacionarla más directamente a la misión institucional. ¿Cómo se espera que el autofinanciamiento impulse la misión, ya sea directa o indirectamente?*

**Objetivos financieros.** *Lo más probable es que uno de los objetivos de la empresa social sea generar ingresos para la organización. Sin embargo, es importante que llegue a un acuerdo y que sea más específico en cuanto a lo que espera lograr en el campo financiero, y en qué plazo.*



# *Ejemplos de los Objetivos de la Empresa Social*

**Es importante formular los objetivos de la empresa social y determinar cómo beneficiarán éstos a la organización.**

***Por favor, lea el Recuadro 26:  
Definición de los Objetivos Financieros y los  
Relacionados con la Misión y Justificación***

## Hoja de Trabajo 20



Defina sus objetivos financieros y los relacionados con su misión para la empresa social, establezca el orden de prioridades entre tales objetivos y formule una justificación para cada uno.



# *Beneficios y Limitaciones del Autofinanciamiento*



**El recuadro es un listado con algunos de los beneficios y limitaciones del autofinanciamiento más comúnmente citados por las ONG de todo el mundo.**

***Por favor, lea el Recuadro 27:  
Beneficios y Limitaciones del Autofinanciamiento***



# Tarea y Cierre

**Ha sido un día largo con mucho trabajo. Cuando vuelvan a su organización, por favor dense el tiempo para realizar las siguientes actividades:**

- Conformar el Comité de Empresa Social.*
- Con el comité, revisar y confirmar la exactitud de los ejercicios 2 a 7 (La Sustentabilidad de su Organización) que hicieron hoy.*
- Con el comité, tomar una decisión sobre la Decisión Crítica #1.*
- Con el comité, revisar y confirmar la exactitud de los ejercicios 8 a 19 (La Preparación de su Organización) que hicieron hoy.*
- Con el comité, tomar una decisión sobre la Decisión Crítica #2.*
- Si deciden seguir adelante, trabajen con el comité para definir la misión y los objetivos financieros de la empresa social (ejercicio 20).*

***El segundo Taller de Empresa Social se realizará en febrero/marzo de 2008. ¡Espero verlos ahí!***

***Gracias por su atención y su participación***

*Gracias a la organización NESsT por los materiales y la guía **En sus marcas, listos...** que hemos usado hoy para propósitos educativos sin fines de lucro.*