

## DESCRIPCIÓN GENERAL

### Resumen

En esta herramienta encontrarás:

- Un debate sobre la necesidad de una estrategia financiera
- Información sobre los requisitos para llevar a cabo una estrategia financiera con éxito (prerrequisitos). Contiene ideas sobre las necesidades para desarrollarla en tu organización y poder planificar una estrategia financiera con éxito. Necesitarás pensar en los puntos básicos para la planificación, la elaboración del presupuesto, los sistemas financieros, la imagen pública y la aclaración de los valores.
- Descripción de una serie de opciones estratégicas para la financiación de tu organización, incluyendo los fondos de donantes, los ingresos acumulados, las cuotas de miembros, la recaudación de fondos del público general, las inversiones y el control de gastos.
- Algunas ideas para preparar un documento estratégico.
- Algunas ideas para hacer funcionar la estrategia.

Esperamos que esta herramienta te ayude a hacer a tu organización más sostenible financieramente y asegurar que tenga autonomía económica.

### **¿Por qué es necesaria una herramienta sobre el desarrollo de una estrategia financiera?**

La herramienta te ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de tu organización. De este modo, creemos que si establecemos una estrategia financiera para tu organización de forma sistemática y redactamos un informe como un documento de referencia básica para la organización, te ayudaremos a obtener una sostenibilidad financiera. Si usas esta herramienta junto con otras, aumentarás la capacidad de tu organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.

### **¿Quién debería usar esta herramienta?**

Esta herramienta está dirigida a aquellas personas que no ha realizado una estrategia financiera con anterioridad. Quizás no hayas dirigido una organización antes o tu organización haya podido seguir adelante sin una estrategia, pero ahora te das cuenta de que para sobrevivir necesitas una estrategia. Antes era suficiente con tener unos cuantos donantes leales, pero ahora el campo financiero se ha vuelto más complejo. Los donantes esperan cada vez más que las organizaciones busquen métodos alternativos para recaudar fondos. Si te encuentras en una situación similar, esta herramienta te resultará útil.

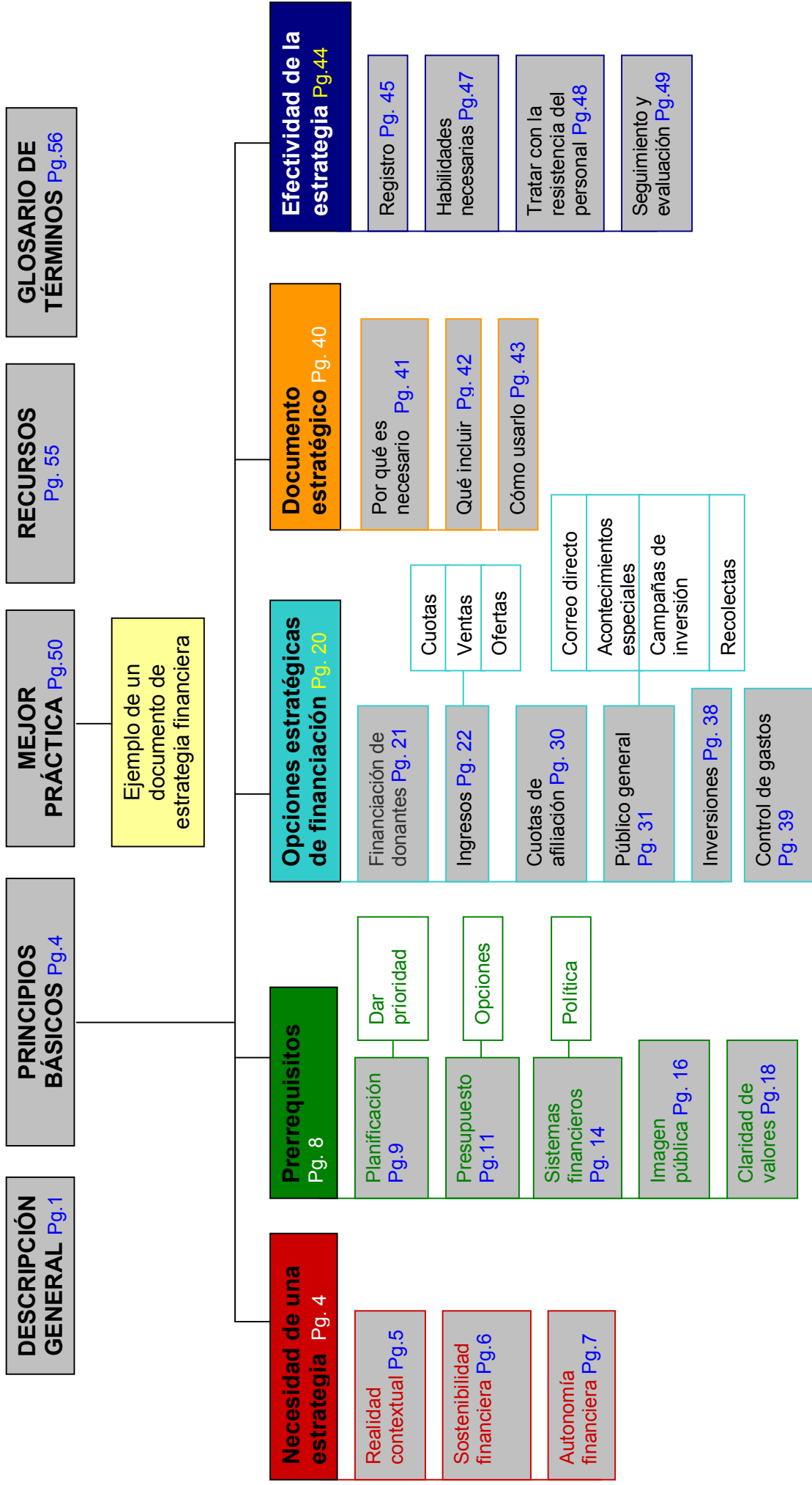
## ¿Cuándo será útil esta herramienta?

Esta herramienta será útil cuando:

- Hayas llevado a cabo una planificación estratégica (ver la herramienta *Planificación estratégica*) para tu organización, así como una planificación de acción (ver la herramienta específica) y la elaboración de un presupuesto (ver la herramienta específica). Así pues, necesitas en estos momentos un plan polifacético para generar los fondos necesarios para tu plan).
- Quieras mostrarle a los donantes que estás buscando una sostenibilidad e independencia financiera.
- Te pregunten los donantes cuál es tu estrategia financiera.
- Quieras asegurar la supervivencia de tu organización a largo plazo.

En la siguiente página encontrarás un gráfico que te guiará por esta herramienta.

# Desarrollo de una estrategia financiera



## PRINCIPIOS BÁSICOS

### La necesidad de una estrategia

¿Por qué es necesaria una estrategia financiera?

Puede que pienses que no necesitas algo tan elaborado como una estrategia financiera. Realmente, lo que necesitas es una buena propuesta de recaudación de fondos y los nombres de algunos donantes para enviársela.

Si es así, entonces estarás en una situación inusual y afortunada en el mundo de la recaudación de fondos de la sociedad civil. Hoy en día, la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil necesitan una estrategia financiera que incluya distintas opciones para la recaudación de fondos, en vez de recurrir únicamente a los donantes. En este apartado de la herramienta tratamos:

- La realidad contextual de la que las organizaciones de la sociedad civil tienen que recaudar fondos.
- Lo que quiere decir sostenibilidad financiera.
- Lo que significa autonomía financiera.

## REALIDAD CONTEXTUAL

Vivimos en un mundo cada vez más complejo. Parte de estas complejidades están vinculadas directamente con las interrelaciones de las distintas obligaciones que comparten los países desarrollados y subdesarrollados. Estas interrelaciones son a diario tratadas mayormente por las organizaciones de la sociedad civil de los países en desarrollo y a menudo se caracterizan por las grandes necesidades de una de las partes (nuestras organizaciones y trabajo) y los recursos limitados de otros (los donantes). A pesar de que las relaciones pueden ser una asociación (a no ser que las organizaciones de la sociedad civil desarrollen alguna autonomía o independencia), los asociados no comparten el mismo estatus.

### ***¿Por qué financian los donantes el trabajo de desarrollo?***

Los donantes (ya sean una corporación, gobierno, consorcio o individuos privados) tienen que hacer un balance de las necesidades conflictivas, de sus propias agendas y de la necesidad de mostrar unos buenos «beneficios de desarrollo» o beneficios económicos de sus inversiones. Sus preocupaciones pueden ser humanitarias o económicas (por ejemplo, por la dignidad humana para desarrollar asociaciones de comercio) o ambas. Sea cual sea, quieren la mejor relación calidad-precio.

### ***¿Qué supone esto para las organizaciones de la sociedad civil?***

En primer lugar, significa que estás compitiendo con otras organizaciones de la sociedad civil y con los gobiernos y los países en desarrollo para la obtención de recursos. Algunas agencias donantes piensan que es mejor gastar su dinero en reformar y construir la capacidad de las instituciones gubernamentales que en las organizaciones de la sociedad civil. Algunas veces es cierto.

En segundo lugar, esto significa que los donantes quieren saber que su dinero tendrá una utilidad, incluso si no pueden continuar financiando el trabajo de la organización de forma indefinida. Quieren estar convencidos de que el trabajo es sostenible con o sin ellos.

En tercer lugar, significa que los donantes quieren saber que las actividades que financian tienen rentabilidad y un coste-eficiente (ver *Glosario de términos*).

Si juntas todo esto, puedes observar como una organización de la sociedad civil, que necesitas una estrategia financiera que muestre a los donantes que merece la pena financiar tu proyecto. Asimismo, necesitas una estrategia que te dé independencia de los donantes o cualquier fuente financiera. Esta estrategia hará que:

- El dinero de los donantes se invierta para conseguir los objetivos de desarrollo.
- Tu organización siga adelante incluso si algún donante o grupo cesa su financiación (sostenibilidad financiera).
- Tu organización sea capaz de lograr un grado de autonomía financiera.

## **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

Hay muchas formas de entender lo que significa «sostenibilidad» en un contexto de desarrollo.

### ***¿Qué significa sostenibilidad?***

Sostenibilidad de beneficios	Esto significa que los beneficios del trabajo de desarrollo continúan sintiéndose en las comunidades e individuos, incluso si no continúa el programa.
Sostenibilidad organizativa	Se refiere a que la organización es capaz de continuar con su trabajo. Tiene una visión y una infraestructura organizativa y financiera para apoyar el objetivo de la visión.
Sostenibilidad financiera	Quiere decir que forma parte de la sostenibilidad organizativa. Está relacionado con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión.

### ***¿Qué hace que una organización sea sostenible?***

Para ello, es necesario:

- Tener una dirección estratégica clara.
- Poder examinar el contexto para identificar las oportunidades del trabajo.
- Ser capaz de atraer, administrar y retener al personal competente.
- Tener una administración adecuada e infraestructura financiera.
- Poder demostrar la efectividad e impacto para apalancar otros recursos financieros.
- Obtener el apoyo y la participación de la comunidad.

### ***¿Qué permite que una organización sea económicamente sostenible?***

Para ser económicamente sostenible, una organización tiene que:

- Tener más de una fuente de ingresos.
- Poseer más de una forma de generar ingresos.
- Disponer de una planificación estratégica, financiera y de acción regularmente.
- Disfrutar de unos sistemas financieros adecuados.
- Contar con una buena imagen pública.
- Tener una autonomía financiera.

En otras palabras, la organización necesita una estrategia para la sostenibilidad financiera.

En el próximo apartado, nos centramos en el significado de autonomía financiera.

## **AUTONOMÍA FINANCIERA**

### ***¿Qué es autonomía financiera?***

La autonomía financiera no requiere que una organización se financie al 100% (financiarse completamente de los ingresos que recibe). Sin embargo, sí necesita que una organización no dependa únicamente de una fuente, sino de una mezcla de distintas fuentes de financiación. Esto no excluye la financiación de donantes o las contribuciones de individuos privados.

Una organización tiene autonomía financiera cuando:

- Es capaz de tomar decisiones sobre cómo generar e invertir sus fondos.
- Puede rechazar la financiación con «ataduras», ya que este tipo de financiación no corresponde con sus valores.
- Es capaz de tomar sus propias decisiones sobre el salario a pagar a su personal.

Muy pocas organizaciones de la sociedad civil han completado su autonomía financiera. Siempre son responsables ante los interesados directos del gasto de los fondos recaudados en el nombre del desarrollo. El objetivo que deberían perseguir es la capacidad de sobrevivir sin tener que comprometer su visión ni sus valores. De no ser así, podría suceder lo siguiente:

- La organización confía en un solo donante y la retirada de su apoyo supone el fin de la organización: ¿qué ocurriría si el donante insistiese en el pago de salarios tan bajos al personal que comprometiesen la calidad del trabajo de la organización?; ¿qué ocurriría si el donante esperase que la organización siguiera la agenda del donante a expensas suya?
- La organización confía únicamente en donantes extranjeros que pueden cambiar sus prioridades de financiación con poca antelación.
- La organización confía completamente en los ingresos y tiene que trabajar para conseguir más, sin tener en cuenta sus valores o visión.
- La organización invierte de forma que no es rentable ni coste-eficiente (ver *Glosario de términos*) y desperdicia así los recursos.

La mejor forma para que una organización tenga autonomía financiera es desarrollar una estrategia financiera que asegure la autonomía máxima de cualquier fuente financiera.

## Prerrequisitos para una estrategia financiera con éxito

Una estrategia financiera con éxito requiere un trabajo preliminar. De modo que, antes de poder desarrollar y redactar tu estrategia y vayas a ponerlo en práctica, necesitas:

- Una estrategia y plan organizativos.
- Un presupuesto organizativo.
- Sistemas financieros.
- Una imagen pública y visibilidad.
- Claridad de valores, claro entendimiento de los valores de la organización, valores que no se puedan comprometer con la estrategia financiera.

Para más información sobre estos puntos, ir a las herramientas de *Planificación estratégica, Planificación de acción, Elaboración de un presupuesto, Control y responsabilidad financiera*).



## PLANIFICACIÓN

Hay otras herramientas que tratan la planificación en detalle (ver *Descripción general de la planificación, Planificación estratégica y Planificación de acción*). Aquí queremos recordar los aspectos de planificación más significativos para el desarrollo de una estrategia financiera.

### ***¿Qué aspectos de la estrategia y plan organizativos debemos tener en cuenta antes de desarrollar la estrategia financiera?***

- Necesitas saber dónde te encuentras ahora. Esto debería incluir los puntos fuertes y los puntos débiles generales así como los puntos financieros específicos. Puede resultar útil para realizar un *Análisis FADO*.

Algunos indicadores útiles para medir la sostenibilidad actual son:

- ❑ Número total de donantes: necesitas un número razonable y una propagación, pero no tantos como para gastar todo el tiempo en informarlos.
  - ❑ Porcentaje de donantes locales e internacionales: necesitas un porcentaje relativamente alto si fuera posible, porque los donantes locales tienen una participación directa en el respaldo de tu trabajo.
  - ❑ Ingresos obtenidos: necesitas ganar un porcentaje razonable (dependerá de la naturaleza de tu organización y el trabajo que realiza) para asegurarte de que no dependes totalmente de los donantes.
  - ❑ Mantén los gastos fijos tan bajos como sea posible: esto significa que puedes hacer el trabajo pero que tus costes principales deben mantenerse bajos (no más de un 15% a un 20% del gasto total).
  - ❑ La cuantía de dinero que tienes en reserva: necesitas tener unos fondos reservados que puedan ganar intereses y te respalden en caso de crisis financiera.
- Necesitas tener una visión y misión organizacional clave y una estrategia y plan de acción para conseguirlos. Tu estrategia financiera debe apoyar tu estrategia organizacional. Necesitas saber lo que vas a hacer y cuánto personal y recursos necesitas antes de que planifiques el dinero que necesitas, y también, cómo recaudar los fondos necesarios.
  - Necesitas establecer prioridades: cuáles son los planes y actividades más importantes que necesitan financiarse.

## **Dar prioridad**

### ***¿Qué significa dar prioridad?***

Se da prioridad cuando se decide lo que es más importante y necesario realizar.

Paso 1: Cuando una organización hace su planificación, se establecen los objetivos, es decir, una lista completa de lo que se quieren lograr.

Paso 2: Entonces, de esta lista completa, se necesita aquello que se va a realizar en la organización para justificar su existencia. Esto puede dar prioridad a ciertos proyectos o actividades.

Por ejemplo: una organización medioambiental podría decidir la realización de una campaña en las escuelas. Dentro de esta, puede que diera prioridad a las escuelas rurales, ya que se centra en aquellas estrategias de construcción para conseguir una economía rural sostenible; o bien, decidiera centrarse en las escuelas urbanas para enfatizar el consumo equilibrado de recursos naturales entre las zonas rurales y urbanas.

Hay distintas formas de dar prioridad a las cosas. Para ello hace falta entender los problemas a tratar por la organización, sus causas, la estrategia a seguir y cuáles son los valores organizativos. Una vez que esto queda claro podrías:

- Proponer que la Junta o el personal votara sobre las prioridades.
- Debatir hasta que se llegue a un acuerdo.

Algunas cuestiones a tener en cuenta son:

- ¿Qué se debe hacer si queremos conseguir algún progreso?
- ¿Qué se puede hacer de manera relativamente rápida y que sea coste-eficiente, pero que tenga aún un gran impacto?
- ¿Qué tenemos que hacer para guardar las promesas que hemos hecho a las comunidades y otros interesados directos?
- ¿Qué debemos hacer antes de poder llevar a cabo las prioridades?

Cuando sepas lo que quieres hacer y qué es lo más importante, estarás preparado para elaborar tu presupuesto.

## ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Las herramientas clave para integrar la administración financiera en el trabajo global de la organización son:

- La estrategia financiera.
- El presupuesto.

No se puede tener una estrategia financiera si no se dispone de un presupuesto.

*¿Qué es el presupuesto?* (ver también la herramienta *Elaboración de un presupuesto*).

El presupuesto es el documento que traduce los planes en dinero. El dinero en tu presupuesto es lo que le costará a la organización poner en práctica los planes y lo que necesitará recaudar o generar para cubrir esos gastos. En otras palabras, **ingresos y gastos**.

El presupuesto procede directamente de las actividades que has planificado como parte de tu estrategia para lograr tu visión y misión (ver también la herramienta *Planificación estratégica*).

Fases en la elaboración del presupuesto:

1. Utiliza tus planes de actividad para establecer las categorías principales de tu presupuesto. Tienes que decidir entre categorías como «formación» o «publicaciones» o «proyecto A» con sus subcategorías. Dentro de cada categoría o subcategoría hay que listar los **artículos de referencia**. Un artículo de referencia es un gasto específico dentro de cada categoría. Así, por ejemplo, dentro de la categoría «formación» puede considerarse un artículo de referencia «salarios» o «impresión» o «bienes consumibles».

Al mismo tiempo, establece de dónde es probable que provenga tu dinero para que tengas una categoría para ingresos así como otra para gastos. Las categorías podrían ser «donantes extranjeros», «ingresos percibidos», «cuota de afiliación», «venta de publicaciones», entre otras.

2. Calcula cuánto puede costar cada artículo de referencia. Lo puedes hacer basándote en la información disponible (por ejemplo, los salarios actuales, los costes de impresión, etc.) o en estimaciones basadas en aumentos esperados. Para las estimaciones de ingresos, fíjate en las promesas, posibilidades, experiencia previa, cambios anticipados. Anota cómo has conseguido estas cantidades y archívalas para futuras referencias.
3. Revisa tu presupuesto: ¿es correcto?, ¿te has olvidado de algo?, ¿has incluido la inflación? Muéstraselo a otros para ver la respuesta.

Anticipa las preguntas que puede hacer el personal o la Junta Directiva y adjunta anotaciones explicativas donde creas que un artículo pudiera ser un problema..

4. Consigue la aprobación del personal y de la Junta Directiva. Esto puede conllevar a un nuevo establecimiento de prioridades y una nueva elaboración del presupuesto.



## Desarrollo de una estrategia financiera

Algunos de los artículos que se suelen incluir en el presupuesto de una organización son:

- Personal que puedes contratar con sus salarios y beneficios.
- Costes institucionales como luz, agua, seguro, franqueo, teléfono, seguridad y alquiler.
- Costes de inversión para nuevo equipo y otros recursos físicos necesarios para apoyar el trabajo.
- Costes de desarrollo del personal y de la organización.
- Costes operacionales para realizar el trabajo (por ejemplo, gastos de viajes, materiales de desarrollo, imprenta, entre otros).

Si el trabajo dura más de un año y tienes intención de preguntarle a los donantes que te financien durante un año más, entonces necesitas hacer pronósticos para los años futuros.

Recomendamos que te prepares por lo menos dos versiones del presupuesto. En el próximo apartado hablamos de las opciones que deberías incluir.



# Desarrollo de una estrategia financiera

## Opciones

Algunas organizaciones preparan distintas versiones del presupuesto. Las posibilidades incluyen:

- Un **presupuesto de supervivencia**: el mínimo necesario para continuar operando y para justificar la existencia de la organización.
- Un **presupuesto garantizado**: refleja la cantidad como ingreso garantizado.
- Un **presupuesto de trabajo probable**: refleja lo que espera la organización con seguridad para recaudar o generar ingresos.
- Un **presupuesto óptimo o ideal**: cubre proyectos más ambiciosos y programas que la organización espera que será capaz de apoyar.

Dentro de estas opciones, los presupuestos se pueden dividir en presupuestos de proyectos.

Normalmente es suficiente con dos versiones del presupuesto:

- El presupuesto óptimo o ideal.
- El presupuesto de trabajo basado en lo que la organización espera recaudar con seguridad.

Estos dos presupuestos te dan:

- Un objetivo mínimo.
- Un objetivo máximo.

Tu estrategia financiera debería estar basada en la obligación de lograr lo mínimo y la planificación de lograr lo máximo.

Es bastante aceptable, e incluso conveniente, compartir los objetivos con los interesados directos clave. Esto se debe realizar en el contexto de una estrategia financiera que muestre los pasos prácticos que realizas para lograr los objetivos.

Para que tu presupuesto sea una herramienta de administración útil, necesitas sistemas financieros que controlen los ingresos y los gastos.

## SISTEMAS FINANCIEROS

### ¿Qué son sistemas financieros?

Consisten en mecanismos que se ponen en práctica para llevar un registro de los ingresos y gastos. Necesitas buenos sistemas financieros para saber si tu estrategia financiera funciona o qué partes de ésta funcionan correcta o defectuosamente.

En el núcleo de los buenos sistemas financieros se encuentran los buenos sistemas contables. Éstos se tratan con más detalle en la herramienta sobre *Control financiero y responsabilidad*: Aquí resumimos algunos de los puntos:

Un sistema contable debe proporcionar información que sea:

- Relevante: que te diga lo que necesitas saber.
- Comprensible: de forma que se entienda.
- Fidedigna: que te proporcione información correcta.
- Completa: te da toda la información que necesitas saber.
- Actualizada: te da la posición financiera de ahora.
- Consistente: te proporciona información comparable con la información de meses y años anteriores.
- Aceptable para el mundo exterior: especialmente para los auditores, donantes y departamentos del gobierno.

Asimismo, un sistema contable te proporciona un sistema de advertencia anticipada. Debe ser capaz de indicarte cuándo no está funcionando tu estrategia financiera. Esto significa:

- Advertirte de que estás gastando demasiado.
- Advertirte de que no estás cumpliendo tus objetivos de ingresos.
- Advertirte de que se prevé un problema de flujo de dinero.
- Advertirte de que se está usando incorrectamente o abusando de los fondos.

Si tus sistemas financieros cumplen estos requisitos y tienes una buena política financiera, entonces deberías ser capaz de desarrollar, poner en práctica y controlar una estrategia financiera útil.

## **Política**

### ***¿Cuál es la política financiera?***

La política financiera guía a una organización para que pueda llevar un sistema financiero responsable, honesto y eficiente.

La organización necesita una política financiera para cubrir lo siguiente:

- Apertura y funcionamiento de cuentas bancarias.
- Elaboración de un presupuesto.
- Gastos sin presupuestar.
- Dinero para gastos menores.
- Recibos y depósitos.
- Adquisición y disposición de bienes fijos.
- Requisitos de pago y cheques.
- Préstamos para el personal.
- Uso de vehículos privados.
- Alquiler de coches.
- Viajes de larga distancia.
- Gastos de viaje

Normalmente la Junta Directiva decide la política de la organización. Para poner en práctica la estrategia financiera, se necesita una política adecuada.

## IMAGEN PÚBLICA

Independientemente de las estrategias que incluyas en la estrategia financiera global, lo más probable es que el éxito dependa de la eficacia de la imagen pública de la organización. Las relaciones públicas efectivas constituyen una parte importante de la producción de ingresos en cualquier organización de la sociedad civil. La imagen pública es la herramienta clave para promocionar la organización para conseguir donantes, clientes, miembros o individuos privados de mayor o menor importancia, que busquen hacer algún bien en alguna parte. Nadie pensará en ti si no tienes algún tipo de perfil público, y además, quieres que este perfil público sea positivo para que la gente pueda contar con tu organización (estos son los grupos objetivo). Dirígete también la herramienta sobre *Promoción de una organización*).

La imagen pública no es algo que se cree con la celebración de un acontecimiento, sino que resulta de la combinación de muchas pequeñas actividades: desde cómo contesta al teléfono tu recepcionista hasta los antecedentes en cuanto a trabajo realizado.

### ***¿Cómo se crea una imagen pública?***

Aquí hay algunas ideas para crear una imagen pública positiva para tu apoyar tu estrategia financiera:

- Tener un logotipo reconocible.
- Tener una visión y misión que se pueda «vender» a los distintos grupos objetivo y tener una estrategia clara, una que entienda la gente, para poder lograr la visión y la misión.
- No te comprometas con los valores; los valores te «venden» ante los interesados directos.
- Conoce tu entorno y de dónde procede el apoyo que recibes.
- Conoce bien a tus seguidores. Cada uno tiene una agenda, ya sea filantrópica o para el desarrollo económico. Necesitas una imagen pública que atraiga una amplia variedad de agendas.
- Da información sobre tu organización que se encuentre disponible en formatos sencillos, incluyendo interesantes y atractivos boletines anuales, panfletos, carteles, páginas web, a través de clientes satisfechos, jornadas de puertas abiertas y medios de comunicación.
- Usa los medios: no sólo pagando por anunciarte, sino también a través de actividades para publicar en las noticias, asegurándote que los medios están informados. Recuerda que hay distintos medios de comunicación posibles (revistas, periódicos, radio, televisión).
- Ten al personal de tu parte: asegúrate de que los miembros del personal entienden la importancia de su función para ganar apoyo para el trabajo de la organización.

Es aconsejable tener a alguien en la organización que se encargue de desarrollar una imagen pública positiva de la organización. Además, recuerda que cada persona que habla con entusiasmo sobre tu trabajo, ya sea dentro o fuera de la organización, se convierte en portavoz de relaciones públicas para ti.

En el siguiente subapartado resumimos algunos asuntos sobre *marketing*.



## **Marketing**

Como organización de la sociedad civil, puede que te sientas incómodo con la idea de promocionarte, pero no lo estés. Ya sea para donantes, clientes o comunidades, necesitas un enfoque de «mercado». Tienes un producto, un precio de algún tipo (puede que sea tiempo, interés o participación más que dinero) y necesitas promocionar tu producto o servicio para aquellos que puede que lo «compre». Algunos prefieren evitar términos como «marketing» o «vender» en un contexto sin ánimo de lucro, pero lo elegimos porque pensamos que aclara perfectamente lo que estás haciendo. «Promocionar» es un término más suave, pero a veces algo más «fuerte» te hará pensar con más claridad.

Tomemos el ejemplo de una organización eclesiástica. Se ve así misma como un servicio de apoyo a la comunidad y quiere mejorar la calidad de vida de las personas que viven en ella. Así pues, ofrece una amplia variedad de servicios que incluyen clases para la educación de los hijos, un grupo juvenil y una guardería. Las personas que pertenecen a un grupo o usan un servicio pagan una pequeña cuota; sin embargo, el número de miembros está descendiendo. La organización realiza algunas investigaciones y averigua que la comunidad está envejeciendo, de hecho, la mayoría son ahora abuelos. Hay muy poca gente con niños pequeños. Por eso, decide ofrecer un servicio de comida a domicilio y establece un grupo de apoyo para los que han perdido recientemente a un cónyuge. Anuncia estos planes y el motivo de estos cambios en un periódico de la comunidad. El número de miembros crece casi de forma inmediata. La organización no ha cambiado su visión, misión ni valores sino que ha adaptado su producto a las necesidades del mercado. Al hacer esto, ha hecho que el «precio» (no solo la pequeña cuota sino también el esfuerzo de participación) sea más atractivo. No sólo ha promocionado los cambios, sino que también ha mostrado preocupación por cumplir con las necesidades de la comunidad.

¿Qué ocurre si el mercado coincide con el del donante? En ese caso, habría que aplicar los mismos principios. Necesitas saber cuál es la agenda y estar seguro de que ofreces un producto coste-eficiente y rentable. Asimismo, necesitas promocionar lo que hagas de forma creativa y atractiva.

### ***¿Qué puedes hacer para mejorar el marketing de tu organización?***

Aquí hay algunas cuestiones que podrías preguntar para obtener las tres Ps (producto, precio y promoción) de manera correcta:

- ¿A quién queremos recurrir?
- ¿Qué esperamos recibir de ellos?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Podemos cumplir sus necesidades con nuestro trabajo?
- ¿Podemos ofrecer un producto / servicio de calidad para cumplir con las necesidades de forma rentable?
- ¿Cuál es la mejor forma de comunicar a nuestros mercados lo que podemos ofrecerles?
- ¿Están recibiendo nuestros mercados lo que esperaban de nosotros?
- ¿Podemos ofrecer algo mejor sin alejarnos de nuestra visión, misión y valores?

## CLARIDAD DE VALORES

Ya hemos mencionado la importancia de los valores en esta herramienta (ver, por ejemplo, el apartado sobre *Realidad contextual*).

### ***¿Qué son los valores organizativos?***

Los valores organizativos constituyen los principios en los que creemos y de los que nos preocupamos, los que creemos que son importantes. En las organizaciones de desarrollo, necesitas aclarar y hacer explícitos los valores de la organización. Estos valores deberían informar de los principios, políticas y prácticas de la organización, así como de la estrategia financiera de tu organización.

### ***¿Por qué es tan importante aclarar los valores de la organización antes de desarrollar una estrategia financiera?***

La búsqueda de recursos y formas de financiar el trabajo a veces obliga a las asociaciones a alejarse de sus valores. A medida que los donantes hacen más hincapié en la generación de ingresos de las organizaciones o en la sostenibilidad, éstas buscan nuevas formas de «hacer dinero». Buscan a clientes que se puedan permitir pagar los servicios; o bien, servicios o productos que puedan ofrecer un «buen beneficio». A veces, olvidan por qué existen y acaban existiendo para sobrevivir.

Vamos a tomar el ejemplo de una organización que se estableció para formar a los desempleados de las comunidades en construcción, electricidad y fontanería. La idea era darle a las personas una capacidad de artesano autoempleado para poder «vender» a sus vecinos. En un esfuerzo de ser autosuficiente, la organización solicitó un gran contrato para poder ayudar al desarrollo de un complejo de viviendas subvencionadas. Dicho contrato permitiría formar a su grupo objetivo. De este modo, la organización recibió el contrato y consiguió beneficios; sin embargo, se dio cuenta de que resultaba difícil producir beneficio empleando a personas en formación en lugar de personas formadas, ya que necesitaban más tiempo. Esto supuso la pérdida de capacidad para formar a la gente de la comunidad. Este movimiento se justificó argumentando que las ganancias permitirían a la organización seguir ofreciendo un servicio a aquellos que no se podían permitir pagarlo. Sin embargo, cada vez menos personas del grupo objetivo original se beneficiaron del proyecto. Al final, la organización no se diferenciaba mucho de una empresa de construcción privada. Cuando la organización obtuvo beneficios, usó el dinero para pagar salarios más altos, después de todo, si los trabajadores estaban haciendo lo equivalente a un trabajo comercial, se merecían salarios comerciales. Si las personas formadas y contratadas tuvieran tiempo extra, la organización los empleaba para formar a las personas de la comunidad. Así las cosas, se convirtió en una compañía comercial con una conciencia social. De algún modo esta organización perdió la visión y las razones de existir y existía simplemente para sobrevivir.

Otro ejemplo es el de un importante sindicato que pretendía invertir parte de su fondo de pensiones. Inicialmente, eligió las opciones de inversión que apoyaban el desarrollo y buen trato de los trabajadores, pero cuando descubrió que podría obtener mejores resultados de inversiones menos desarrolladas, decidió cambiar su cartera de valores. Después de todo, el gerente de pensiones dijo que a largo plazo los trabajadores se beneficiarían de estas inversiones. Al final, el fondo se invirtió en empresas con un conocido registro de despido de trabajadores en huelga y de pago de bajos salarios.



## Desarrollo de una estrategia financiera

La única forma de evitar la pérdida de los valores organizativos es dejarlos muy claros y vincularlos a todas las decisiones relacionadas con la estrategia financiera. En las organizaciones de la sociedad civil, el balance final es el desarrollo de las personas y las comunidades, el respeto de los derechos humanos y la preocupación por la dignidad humana.

La financiación transversal (ver *Glosario de términos*) puede ser parte de una estrategia para financiar la organización, pero sólo cuando la organización sea consciente de los peligros y aclare sus valores. Las organizaciones de desarrollo siempre tienen que hacer un balance de sus actividades para que la mayor parte del trabajo y esfuerzo tenga consecuencias y resultados de desarrollo.

## Opciones estratégicas de financiación

Una vez que se tienen los prerequisites para una estrategia financiera con éxito, el próximo paso es observar cuáles son las opciones estratégicas para la financiación realista de la organización. Para tomar esta decisión necesitas evaluar cada opción según:

- Lo apropiado que sea para tu organización.
- Lo práctico que resulte.
- Los valores de tu organización (claridad de valores).

En esta herramienta, tratamos las siguientes opciones:

- Financiación de donantes.
- Ingresos (cuotas, ventas, ofertas).
- Cuotas de afiliación.
- El público general (acontecimientos especiales, solicitudes de correo directo, campañas de inversión y recolectas).
- Inversiones.
- Control de gastos.

Una opción no excluye a la otra. Otras, como control de gastos, deben estar vinculadas a todas.

## FINANCIACIÓN DE DONANTES

Cuanto más autosuficientes económicamente la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil quieren ser (con la posible excepción de algunas organizaciones basadas en sus miembros), más probabilidades tiene de acabar dependiendo de la financiación de los donantes. La herramienta *Redacción de una propuesta financiera* trata de la financiación de los donantes con profundidad. Aquí incluimos algunos recordatorios:

- Diversifica la base donante y no dependas especialmente de las fuentes donantes extranjeras.
- Busca donantes potenciales locales para la concesión de subvenciones y para el sector empresarial. Recuerda que los donantes locales tienen acción inmediata en el desarrollo de las personas y comunidades de su zona geográfica.
- Cuando sea apropiado, busca ayuda del gobierno. Así, por ejemplo, si estás sujeto a recibir un subsidio del gobierno, solicítalo.
- Usa a los donantes para aquellos propósitos que sean distintos de las subvenciones directas normales. Así, por ejemplo, los donantes pueden:
  - Ayudarte a conseguir otros recursos financieros, poniéndote en contacto con otros donantes o alentando a otros para que concedan subvenciones.
  - Ayudarte a dar un nuevo enfoque financiero proporcionando una inversión inicial.
  - Proporcionar un fondo para el desarrollo de la capacidad para ayudar a desarrollar estrategias sostenibles.

Es una realidad que los fondos de los donantes resultan importantes para la supervivencia de muchas organizaciones de la sociedad civil, de hecho, lo son para la mayoría. Asimismo, los donantes necesitan las organizaciones de la sociedad civil como compañeros del desarrollo. Para sacarle el máximo partido a la relación entre donantes y organizaciones:

- Disminuye la dependencia en cualquier donante diversificando la base de donantes y las fuentes de ingresos.
- Asegúrate de que existe un alto grado de acuerdo en los valores y agendas entre tu organización y los donantes.
- Discute los asuntos, políticas, ideas y problemas con tus donantes.
- Prepárate para desafiar y ser desafiado.
- No comprometas tus valores o visión, pero prepárate para discutir opciones estratégicas.
- Sé honesto.
- Cíñete a los horarios informativos y a las necesidades.

## INGRESOS

Muchas organizaciones de la sociedad civil tienen la capacidad de generar ingresos vendiendo productos o servicios. Cuanto más fuerte sea la organización, más dada será a tener éxito en esta operación. Asimismo, es mejor para la organización buscar estrategias para generar ingresos de forma que encaje con su situación actual, capacidad, habilidades y buena posición. Es muy poco probable que un proyecto de desarrollo infantil comunitario tenga éxito en una operación empresarial que implique la formación empresarial para usar ordenadores; sin embargo, es probable que sea capaz de vender sin ningún problema las ayudas para facilitar el aprendizaje que ha desarrollado.

Algunas formas para recaudar más fondos podrían ser:

- Cobro de cuotas por servicios (por ejemplo, por la formación que antes se ofrecía de forma gratuita).
- Ventas (por ejemplo, vender publicaciones en vez de regalarlas).
- Aceptación de ofertas del gobierno o del sector privado (por ejemplo, alojamiento a bajo precio para los trabajadores).
- Creación de un negocio que crezca a partir de tu trabajo de desarrollo de forma natural (por ejemplo: crear una consultoría de desarrollo organizativo con ánimo de lucro para dirigir paralelamente con tu consultoría de desarrollo organizativo orientado al desarrollo; o bien, crear una fábrica de juguetes si tu empresa principal está dirigiendo un orfanato).
- Inversión de fondos para ganar intereses (inversiones).

Algunas formas tradicionales de crear ingresos incluyen:

- Solicitar al público general donaciones.
- Organizar eventos especiales para la recaudación de fondos.
- Las organizaciones de los socios pueden generar ingresos de los miembros a través de cuotas de afiliación.

Los aspectos finales a considerar no son los ingresos, sino los gastos. Cualquier estrategia financiera efectiva depende de la capacidad de la organización de gastar de forma rentable y coste-eficiente (ver *Glosario de términos* y el apartado sobre *Control de gastos*).

A veces es posible que una organización tenga experiencia sobre cómo «hacer dinero» sin pretender iniciar un nuevo negocio. Sin embargo, la elección de métodos para generar ingresos relacionados con el trabajo de la organización facilita el acercamiento a la misión. Si decides hacer algo «diferente»:

- Ten una buena razón para hacerlo.
- Asegúrate de que hay un mercado para lo que pretendes vender y que el mercado propuesto puede aceptar tus precios.
- Reúne experiencia, pero asegúrate de que los expertos entienden el objetivo principal de tu organización.
- Asegúrate de que se entiende cualquier factor de «riesgo» y de que si falla algo no se quebrará la organización.
- Asegúrate de que tus objetivos para la generación de ingresos son razonables y posibles.
- Deja clara la relación entre la empresa y el trabajo de desarrollo.
- Asegúrate de que posees los sistemas necesarios, capacidades y personal para dirigir la empresa y las relaciones con el trabajo de desarrollo.

Relato con moralejas:

Un orfanato de niños con VIH / SIDA decide generar ingresos vendiendo muñecos de trapo vestidos con ropas que llevan el logotipo del orfanato. La organización paga a la fábrica que elabora los muñecos, pero no ha hecho ningún estudio de mercado sobre quién los compraría y cómo o dónde los venderían. De este modo, terminaron con una gran cantidad de dinero invertido en cientos de muñecos que no fueron capaces de vender. Descubrieron que el tipo de padres que tenían dinero para comprar los muñecos y la buena voluntad de querer apoyar a la causa del VIH / SIDA preferían comprar muñecos con alguna «capacidad educativa» para sus hijos. Es decir, por ejemplo, camisetas con botones en las que los niños pudieran aprender a abrocharse los botones o zapatos con lazos que necesitaban atarse. Pero para entonces era demasiado tarde, ya que los muñecos ya estaban hechos. Así que la organización perdió la mitad de sus reservas con esta actividad.

Un relato más positivo:

Esta misma organización comenzó un acuerdo de apoyo con una cadena de supermercados locales para que el hospicio recibiera un pequeño porcentaje de los beneficios de cada venta de pañales desechables durante un año. Esto fue un gran éxito: para la cadena de supermercados porque obtuvo una excelente publicidad sin riesgo y para el hospicio porque pudo recuperar parte de las pérdidas del proyecto de los muñecos.

De esta forma, mientras que es necesario e importante para las organizaciones de la sociedad civil aventurarse en la generación de ingresos, es necesario hacerlo con mucha precaución y con un consejo experto para no correr el riesgo de perderlo todo.

## Cuotas

### ***¿Cuándo es lógico que una organización cobre cuotas por los servicios que ofrece?***

Es bueno que una organización cobre por sus servicios aunque no forme parte de su estrategia de generación de ingresos. Así, por ejemplo, una organización que ofrece formación para organizaciones comunitarias debe cobrar una pequeña cuota para dirigir un curso de formación. Esto puede ser una ventaja para el coste actual pero añade algún coste a la formación y obliga a la organización comunitaria que tome una decisión concienzuda sobre el valor de la formación. De esta forma, capacita a la organización comunitaria con elección y le otorga a la organización la responsabilidad de formación de otras organizaciones.

Sin embargo, aquí nos preocupamos más por la generación de ingresos. Cobrar por los servicios le proporciona a la organización una forma de usar sus habilidades existentes para generar ingresos. A menudo, en el trabajo de desarrollo no es realista esperar clientes que paguen por los servicios ya que no tienen dinero. Pero es posible hacer un balance de los «clientes de pago» y los «clientes de no pago» como una forma de subsidio transversal. Así, por ejemplo, una organización que proporciona consejo y servicios de apoyo a las mujeres víctimas de acoso sexual, no les cobra una cuota por los servicios. Sin embargo, cuando las compañías piden ayuda a las organizaciones para desarrollar una política para el acoso sexual, entonces les cobran a las compañías.

Si decides seguir este camino, asegúrate de que las cuotas cubren el coste actual de tu tiempo invertido más un margen de beneficio. Esto significa que necesitas tener un cuadro realista de cuánto tiempo vas a necesitar para generar ingresos y otro coste adicional posible.

Las cuotas de los servicios deberían incluir:

- Costes de salario directo.
- Costes administrativos asociados.
- Un margen de beneficios.

### ***¿Cómo estableces un servicio apropiado o una cuota de asesoramiento?***

Supongamos que una semana de cinco días de trabajo es igual a unos 260 días de trabajo al año o 22 días de trabajo al mes. Los días festivos, los días por asuntos propios, los permisos por enfermedad, estudios, formación del personal, reuniones de personal y otras responsabilidades de planificación organizativa reducen este número de días. Es por ello que sería más realista suponer unos 190 días laborables al año. Divide el paquete salarial anual de un asesor principal (beneficios más salario) por 190 días para obtener una media diaria. Si quieres usar asesores auxiliares, entonces deberías establecer una media para ellos siguiendo la misma línea.

Al resultado añádele un 25% (de la cuota diaria) del coste de recuperación administrativo (ver *Glosario de términos*) y un 25% (de la cuota diaria) del margen de beneficios.

Esto te dará una media diaria aceptable para los asesores. Podrías añadir algo más o menos según el margen de beneficios y dependiendo de tu evaluación de mercado. Probablemente estés realizando este tipo de trabajo para subvencionar tu trabajo principal. Por ello, no debes cobrar menos.





## Desarrollo de una estrategia financiera

Sé realista cuando calcules cuánto tiempo necesitarás para realizar un trabajo en particular. Esto te resultará más fácil a medida que vayas teniendo más experiencia. Mientras tanto, asegúrate de que incluyes tiempo para:

- Reunirte con el cliente.
- Reuniones internas de la organización.
- Hacer llamadas de teléfono.
- Preparar reuniones.
- Preparar presentaciones.

Al establecer tarifas y preparar presupuestos para el trabajo que involucra cobrar un servicio o una cuota de asesoramiento, necesitas alguna idea de las tasas de mercado aceptables. Investiga para ver lo que cobran organizaciones y empresas con servicios similares y cuánta competencia hay. Esto te ayudará a establecer tasas reales. Puede que necesites cambiar tu margen de beneficio. Pero recuerda que no estás haciendo este trabajo para generar ingresos. No tiene sentido hacerlo bajo el coste o incluso al mismo nivel de coste; necesitas sacar beneficios. Tu objetivo es sacar beneficios para poder costear el trabajo.

## Ventas

Muchas organizaciones de la sociedad civil tienen productos que regalan o cobran a un bajo precio. En lugar de ofrecer gratis estos productos o «venderlos» a bajo precio, podrías cobrar precios realistas. Este tipo de productos incluyen:

- Libros, publicaciones, manuales de formación o productos artesanos.
- Artículos dotados en especie.
- Nuevos productos como camisetas, jarras o pins.

Asimismo, puedes «vender» algunos de tus bienes inmuebles. Por ejemplo, si tienes una sala de conferencias, podrías alquilarla cuando no la estés usando. Asegúrate de que la cuota de alquilar cubre los costes administrativos y mantenimiento además de un beneficio. ¿Qué beneficio dependerá de la tasa actual para estas facilidades? Si tienes un mensajero y dispone de tiempo libre, podrías «alquilarlo» para otras organizaciones. Asegúrate de que cubres los costes. Si el mensajero dispone de vehículo, entonces los costes deben incluirlo. De nuevo, puedes decidir los beneficios que vas a obtener basándote en los precios actuales. También puedes decidir que quieres simplemente cubrir los gastos del mensajero, un servicio que necesitas pero del que no puedes hacer un uso total. A veces el coste que te ahorras de compartir recursos entre las organizaciones es suficiente incentivo y contribución para una eficacia.

Otra opción es «vender» tu buen nombre. Así, por ejemplo, una organización ecológica puede acordar endosar un producto amigo del medio ambiente a cambio de un porcentaje de beneficios en las ventas. No vendas tu buen nombre deliberadamente. Asegúrate de que el producto que estás endosando y las prácticas del trabajo de la compañía que lo produce, cumple tus normas y asegúrate de que recibes un porcentaje razonable del beneficio. Lo «razonable» depende de la influencia de tu nombre en el aumento de las ventas. Infórmate de los niveles actuales de ventas y, después de unos meses, pide datos actualizados. Puedes asegurarte de que si tu nombre no hace ninguna diferencia, el riesgo comercial te delatará y constará en el acuerdo contractual. Si está incrementando las ventas, deberías poder pedir más y permitir que se incluya en el acuerdo.

## ***¿Cómo estableces el precio adecuado de un producto?***

El coste de un producto debe incluir la formación del personal y los costes directos.

Hay dos formas de calcular los costes de los servicios o productos. Puedes establecer que el **precio de equilibrio** esté en la base de lo que es posible vender. O puedes calcular cuántas unidades necesitas para venderlas a un precio dado y equilibrar el precio. Para hacer esto, necesitas entender los **costes fijos** y los **costes variables**.

Los **costes fijos** se suelen llamar también costes principales o generales. Son costes con independencia de las unidades que se producen. Así, por ejemplo, el coste para desarrollar una publicación es un coste fijo. El salario de un formador es un coste fijo (para ayudarte a establecer el coste diario del personal, dirígete al apartado de *Cuotas*).

Los **costes variables** son aquellos que varían en proporción con los cambios del nivel de actividad; cuanto más actividad, más altos serán los costes variables. Así, por ejemplo, el número de publicaciones que imprimes determinará el coste de imprenta, el número de manuales de formación que necesites dará el coste de formación.

Antes de ver cómo afectan los costes fijos y variables en el coste y los precios de los servicios, necesitamos entender lo que significa **contribución**. Cuando vendes una unidad de servicio o producto (un día de formación o una copia de un libro) necesitas ponerle un precio para cubrir los costes variables para que la venta de cada unidad haga una contribución a los costes fijos.

El **punto de rentabilidad** es el punto en el que el proveedor de un servicio o producto cubre todos los gastos fijos y variables. Tras ese punto, el proveedor puede empezar a producir un beneficio ya que la contribución es ahora para beneficiar y no para pagar los costes fijos.

Hay dos formas de realizar un análisis del punto muerto:

- Método 1: 
$$\frac{\text{costes fijos} + \text{costes variables}}{\text{Número de unidades}} = \text{precio de equilibrio}$$
- Método 2: 
$$\frac{\text{costes fijos}}{\text{Contribución de costes fijos por unidad}} = \text{punto de rentabilidad}$$

## Ejemplo 1:

Una organización que vende sus publicaciones produce un libro sobre la elaboración del presupuesto. La experiencia de la organización en el campo muestra que mientras que se pidió este libro, su grupo de clientes no podía permitirse pagar más de \$ 7,50 por libro. ¿Cuántos libros a ese precio se tendrían que vender para que la organización tuviera un equilibrio?

El director calculó que los costes variables para cada libro eran de \$ 2,20 por costes de impresión, marketing y distribución. La contribución de los costes fijos, a un precio de \$ 7,50 era por lo tanto de \$ 5,30. El libro le había costado a la organización \$ 10.000 para desarrollar (investigar, escribir y maquetar más administración y personal). Así, los costes fijos eran de \$ 10.000. Para cubrir todos los costes fijos más los costes variables a un precio de \$ 7,50, la organización tenía que vender 1.887 copias del libro. Usando el método 1:

$$\frac{\$ 10.000}{\$ 5,30} = 1.887 \text{ copias}$$

La organización sabía gracias a su investigación que vendería 3.000 copias durante un periodo de dos años. Por lo tanto, su beneficio en dos años sería de \$ 5.898,90. Por las primeras 1.887 unidades, la cantidad de \$ 5,30 sería para cubrir los costes fijos. Las 1,113 copias restantes producirían el beneficio.

En este caso, la organización comenzó con un precio asequible y estableció las copias necesarias que se necesitaban vender para conseguir un beneficio razonable.

## Ejemplo 2:

Una organización que vende formación desarrolló un curso de formación de un día. Le costó a la organización \$ 60.000 por el tiempo del personal y materiales (impresión de la guía del facilitador). Esto incluía los gastos de administración. Esa cantidad corresponde a los costes fijos. La organización calculó que cada día de formación le costaría a la organización \$ 250 por participante por costes de material, aula y comida. Esto corresponde a los costes variables. La organización realizó una encuesta de marketing y descubrió que habría unos 300 participantes el primer año del curso. La organización quería cubrir los costes de desarrollo del curso en un año.

El jefe de formación tomó los costes fijos y los dividió por el número de participantes posibles (300) y usó el método 2, llegando al resultado de \$ 200 por participante para cubrir los costes de desarrollo. A esto, le añadió los costes variables de \$ 250 por día para llegar al precio de equilibrio por participante de \$ 450 por día. Así, para equilibrar los costes al final del primer año, la organización tuvo que cobrar a cada participantes \$ 450. Después de este año, conservando el mismo precio, la contribución de \$ 200 para los costes fijos se convertiría en beneficios. Si asistían 300 personas al curso en el segundo año, la organización haría un beneficio de \$ 60.000.

### ***¿Qué hubiera pasado si \$ 450 hubiera sido demasiado para el cliente o el mercado?***

La organización podría haber decidido cortar los costes de desarrollo para subvencionar el precio total y necesitar así más tiempo para alcanzar el punto de rentabilidad o vender más unidades. Cualquiera de estas opciones hubiera reducido el precio.

Usar este tipo de disciplina en la estrategia financiera tiene ventajas como:

- Hacer que una organización sea más precavida con respecto al coste y al tiempo.
- Forzar a la organización a que planifique de forma rigurosa, a que haga un estudio de mercado y a que realiza elecciones difíciles.

## Ofertas

Documento de oferta dado por el gobierno (a cualquier nivel) o por el sector privado que propone hacer un trabajo por el que el solicitante con éxito recibirá una cantidad. Las ofertas son competitivas; la institución busca un proveedor de servicios rentable. A veces (especialmente en el caso de los gobiernos) es tentador tratar otros temas sociales. Así, por ejemplo, se debe dar preferencia a las empresas minoritarias o a las organizaciones de la sociedad civil o a las pequeñas empresas u organizaciones para desarrollar el sector.

Normalmente, las ofertas se publican en los medios de comunicación. Algunos gobiernos tienen un boletín especial de ofertas. Cuando se anuncia una oferta adecuada, la organización contacta con la persona apropiada para obtener más detalles y el documento completo. A veces, las instituciones celebran una sesión informativa especial para los interesados.

Cada documento declara de forma específica lo que incluye la propuesta. Normalmente, las ofertas incluyen una propuesta que describe cómo realizarías el trabajo, por qué estás cualificado para hacerlo y cuánto le costaría al cliente (para ayudarte a realizar un presupuesto del tiempo y los servicios, dirígete a las secciones de *cuotas* y *ventas*). Ten cuidado de no dar un presupuesto bajo con tal de ganar una oferta. Tu presupuesto tiene que cubrir lo que consideras necesario para realizar un trabajo. No es aconsejable que subvenciones a la institución para disponer de una oferta y realizar un trabajo inferior. Tu reputación está en juego.

A veces, una oferta puede parecer demasiado grande para tu organización o puede que no dispongas de las habilidades necesarias para realizar el trabajo. En ese caso, debes pensar en formar parte de un consorcio o grupo de organizaciones de la sociedad civil para realizar el trabajo. Esto puede funcionar muy bien pero requiere una coordinación y administración. Alguien tiene que estar preparado para esto. El presupuesto tiene que incluir el sueldo de alguien (podría ser alguno de las organizaciones) para que tome esta responsabilidad.

Hacer una oferta puede resultar muy frustrante. Normalmente inviertes mucho trabajo y, al final, se le concede la oferta a otra persona. Sin embargo, hacer el trabajo que harías de cualquier forma es una buena manera de generar ingresos.

## CUOTAS DE AFILIACIÓN

Las cuotas de afiliación son una forma de recaudar dinero a través de los deberes de los miembros de la organización a cambio de algún tipo de producto o servicio u otro beneficio. Así, por ejemplo, los miembros de un sindicato pagan cuotas a cambio de representación sindical en conflictos o negociaciones. Una sociedad de observación de aves puede producir un boletín sobre este tema o información sobre acontecimientos relacionados, un grupo de vecinos puede coordinar la seguridad, entre otras actividades.

Es posible recaudar grandes cantidades de dinero a través de las cuotas de afiliación si:

- Puedes reclutar un gran número de miembros.
- Puedes conseguir un pequeño número de miembros que puedan pagar altos debidos.
- Ofreces un único servicio.
- Ofreces un servicio de calidad.

Las organizaciones de la sociedad civil que recaudan grandes cantidades de dinero a través de los miembros pertenecen a sindicatos y a asociaciones profesionales.

Como todas las actividades para generar ingresos, las organizaciones necesitan poner precio a sus servicios para asegurarse de que las cuotas de afiliación cubren al menos los costes. Por ejemplo, si una organización ofrece una revista a cada miembro a cambio de una cuota mensual, entonces es importante que incluya todos los costes de la revista (incluyendo el envío y embalaje) y que se asegure de que las cuotas de afiliación los cubre (para más información sobre el coste, dirígete al apartado de *ventas*).

## EL PÚBLICO GENERAL

El público general son personas como nosotros que reciben constantes peticiones para ofrecer caridad o desarrollar una organización. No todas las misiones de las organizaciones les dirigen a este tipo de generación de ingresos. Un orfanato para niños que mueren de SIDA recibe más dinero de este tipo que una organización que está luchando por la reforma legal de la ley de transporte. Hay un proverbio conocido que dice que las personas involucradas en este tipo de recaudación de fondos ofrece algo a otras personas: *la gente da a la gente*.

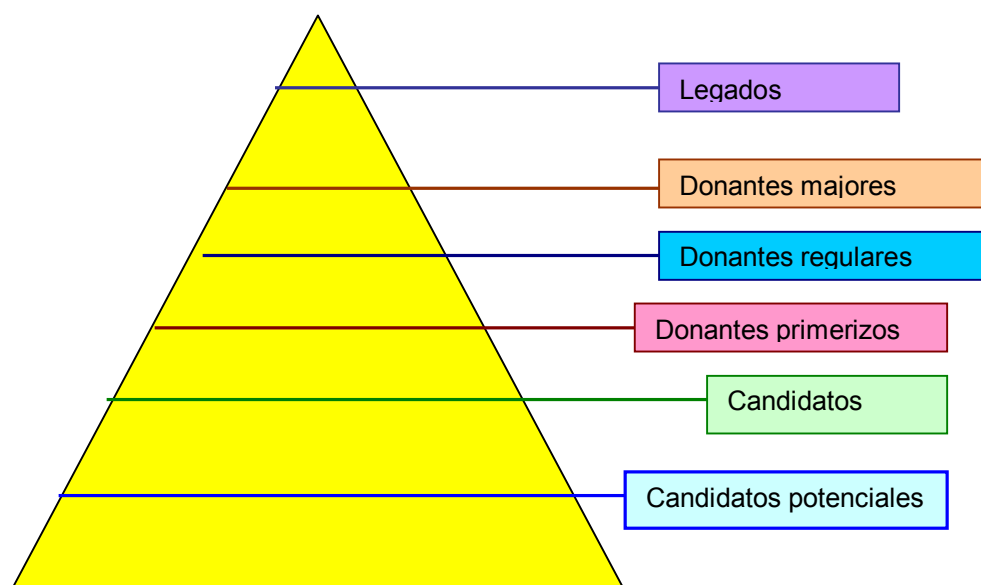
A veces, la gente da porque se siente responsable y piensa que es importante formar parte de la solución en vez de del problema. La mayoría de las personas dan porque piensan que recibirán algo a cambio; por eso las loterías nacionales, con la suerte de ganar millones, son tan populares. Y también hay personas que no dan nada.

Como todas las recaudaciones o generaciones de ingresos, necesitas tener una visión clara y una misión y un alto porcentaje de éxito en este tipo de recaudación. Para hacerlo bien, probablemente necesites a alguien responsable de la recaudación y tener personal de apoyo. Algunas organizaciones usan a voluntarios, pero probablemente el responsable principal tenga que ser un miembro del personal.

Hay una variedad de métodos que se pueden usar para atraer al público general. Esto incluye:

- Solicitud de correo directo.
- Acontecimientos especiales.
- Campañas de inversión.

La gente que está involucrada en este tipo de recaudación habla sobre la **pirámide de donantes**.





## Desarrollo de una estrategia financiera

Un 8% de las donaciones proceden del 20% de personas de las tres secciones superiores de la pirámide y sobre un 80% de los costes de la recaudación se gastarán en conseguir el 80% de las personas de la parte inferior. Una vez que comienzan las donaciones, tienes una oportunidad para hacer que den más y que se desplacen a la parte superior de la pirámide.



## **Solicitudes de correo directo**

Éstas son útiles para:

- Conseguir nuevos candidatos.
- Atraer a donantes primerizos.
- Animar a los que ya son donantes.

El correo directo puede resultar caro. Hay que cubrir los costes de compra o alquiler de una lista, impresión de la carta de solicitud, producción de un sobre externo y un sobre de entrega, más sellos a granel. Es importante probar el correo directo enviando primero un 10% ó 20% de la lista y ver qué tipo de respuesta recibes. Si decides que merece la pena, entonces continúa con toda la lista. «Merecer la pena» no significa necesariamente que saques más dinero de lo que te ha costado el correo. En una solicitud «fría», en la que no has tenido contacto previo con las personas de la lista, tendrás suerte si recibes un 1% de respuestas. Esto significa que deberías poder añadir un buen número de nuevos donantes a tu lista. Confirma los donantes y ofréceles algún servicio (a través de un boletín o de un informe anual).

Algunos consejos para el correo directo (ver también la herramienta sobre escritura efectiva):

- Haz que el sobre sea tentador de abrir; no quieres que acabe en la papelera sin abrir. Cuanto más personal parezca, más probable es que lo abran.
- Haz tu solicitud personal; la gente da a la gente. La solicitud impresa debe parecerse lo máximo posible a una carta personal.
- Escribe sobre personas reales.
- Asegúrate de que la primera línea de la solicitud atrae la atención del lector.
- El párrafo de apertura debe desarrollar un interés.
- Haz que el lector tome una decisión.
- Pide una cantidad específica y describe lo que cubriría: «su regalo de \$ 10 permitirá que un niño asista a la escuela durante un año».
- Alenta al lector para que colabore y facilítaselo.
- Adjunta una solicitud de respuesta que sea fácil de rellenar y meter en el sobre de respuesta.
- Ofrece distintas opciones de pago: cheque, tarjeta de crédito, pago electrónico, entre otros.
- Envía las cartas a principio de mes para que sea más probable que la gente tenga dinero.
- Asegúrate de dar las gracias por su donación por muy pequeña que sea. Míralo como lo que normalmente es: un sacrificio personal.

## Acontecimientos especiales

Los acontecimientos especiales tienen un doble propósito: ayudar a recaudar fondos pero también alumbrar la luz de la organización. Son acontecimientos de relaciones públicas así como de recaudación de fondos. Algunos ejemplos de acontecimientos especiales son:

- |  |  |
|--|--|
| ▪ Subastas                             | Donde se subastan artículos donados.   |
| ▪ Cenas anuales o galas benéficas      | Elegantes, una vez al año y con un alto precio.  |
| ▪ Noches musicales o conciertos        | Alguna actuación, pagar la entrada.  |
| ▪ Noches abiertas                      | De películas o espectáculos con un alto precio.  |
| ▪ Paseos o carreras patrocinadas       | Se patrocina a los participantes según el tiempo o la distancia.   |
| ▪ Eventos deportivos                   | Los participantes pagan por participar y los asistentes por asistir. Ayuda a atraer a la gente si hay un famoso entre ellos.         |
| ▪ Tiendas de artículos de segunda mano | Es más una actividad en curso. En algunos sitios se puede ganar mucho dinero (como en las tiendas de Oxfam de Gran Bretaña).         |
| ▪ Sorteos                              | Se sortean premios donados. Infórmate de las leyes de juego para no infringirlas.  |
| ▪ Ferias                               | Todo tipo de ventas y actividades.   |
| ▪ Libros de cocina                     | La gente contribuye con recetas. Se incluye publicidad para pagar los costes de impresión y se vende el libro para generar ingresos. |
| ▪ Venta de objetos usados              | Recaudar fondos de cosas que las personas no quieren.  |
| ▪ Venta de pasteles                    | Sacar beneficios de pasteles donados.  |

## **Algunos consejos para realizar acontecimientos especiales:**

- Establece un objetivo de recaudación de fondos. Fija lo que quieres recaudar de un acontecimiento.
- Organiza el acontecimiento según el tiempo y los recursos que tengas con respecto al dinero, contactos y voluntarios, entre otros.
- Fija una fecha. Asegúrate de que las instalaciones están disponibles cuando las necesitas y de que son adecuadas. Nombra a un encargado responsable de ver que haya las necesidades sanitarias oportunas, un sistema de trato al público y que el departamento de tráfico ayude, entre otras cosas.
- Decide los extras que vas a ofrecer. ¿Deberías poner bebidas o cuidado de niños? Haz a alguien responsable de los extras que vas a ofrecer.
- Responsabiliza a alguien de la música y la publicidad.
- Elige un mediador, alguien que resuelva posibles problemas.
- Nombra un encargado de recoger al final del evento.
- Evalúa lo ocurrido, lo que ha ido bien, lo que ha ido mal y lo que puedes aprender de la experiencia.

## **Campañas de inversión**

Recaudar dinero para un proyecto de inversión como la construcción de una piscina.

Dependiendo del dinero que se quiera recaudar, la campaña podría durar entre uno y tres años o incluso más. Es importante mantener el interés durante y entre los periodos de actividad. Una forma de hacerlo es mostrar el objetivo públicamente con el progreso hacia un seguimiento atento y celebraciones cuando se consiguen los objetivos. Cuando se logre el objetivo final, celebrarlo públicamente.

### **Consejos para recaudar fondos de capital:**

- Desarrolla una declaración que explique para lo que estás recaudando, por qué es importante y por qué es urgente. Tu declaración debería describir tu plan general para lograr tu objetivo y los antecedentes e infraestructura de la organización. Prueba la declaración para ver cómo responde la gente.
- Dispón de un presupuesto cuidadosamente elaborado, mostrando cuánto espera recaudar la campaña y de dónde procederá el resto del dinero.
- Elabora un diagrama de la variedad de regalos, los tipos de donaciones que esperas (cantidades) y de cuánta gente. Así, por ejemplo, podrías planear recoger 20 donaciones de \$ 25.000 cada una o 40 de \$ 2.500. Así, sabrás cómo dirigir cada variedad.
- Nomina un comité de campaña de personas influyentes que se ofrezcan y que sean buenas para hacer que otros también lo hagan.
- Involucra a los voluntarios. Nadie debería ir pidiendo dinero a no ser que hayan contribuido. Los voluntarios deberían donar en proporción a lo que se pueden permitir.
- Busca «donantes con estatus», alguien que dé una gran donación y se construya un edificio a su nombre.
- Haz que tus grandes donantes sientan que se han unido a una «gran familia». Escribe cartas personales de agradecimiento, haz que el presidente de la campaña o el director ejecutivo realice llamadas personales, proporcione informes del progreso alcanzado y los invite a las celebraciones.

## **Recolectas**

En algunos países, las recolectas tienen una función muy importante en la recaudación de fondos. Las organizaciones organizan junto con las autoridades locales un día en el que recolectan dinero de los ciudadanos de a pie. Esto puede ir acompañado de desfiles o carnavales o de algún evento especial para proporcionarle al público un ambiente generoso. Asimismo, puedes tener una recolecta permanente en huchas que repartirás por tiendas y organizaciones, normalmente colocadas cerca de la caja registradora donde se le tienta a la gente a que deposite pequeñas monedas. Si está bien organizada, esta hucha puede ser una forma lucrativa de recaudar fondos del público general de aquellos que normalmente no responderían a otras formas de campaña. Una desventaja de este tipo de recaudación es que no estableces una relación con los donantes. Sin embargo, si lo haces bien, los miembros del público desarrollarán un tipo de lealtad a tu causa y se asegurarán de meter algo en las huchas cuando las vean.

### **Algunos consejos para las recolectas:**

- Nombra a un encargado de confianza para coordinar el proceso que sea organizado y honesto. Este podría ser un miembro del personal o un voluntario.
- Acuerda una política de seguridad (p. ej. el acceso a las huchas, su apertura, prevenir el robo de las huchas, puntos de recolecta, publicidad, entre otros).
- Dispone de los máximos puntos de recolecta posible. Durante la recolecta en las calles, mantiene los puntos de recolecta bulliciosos y activos. En las cajas registradoras, asegúrate de que las huchas son fáciles de identificar. Recolecta las donaciones regularmente.
- Inventa sistemas que limiten la posibilidad de fraudulencia. Esto significa que tengas un registro de dónde están las huchas, controlando cómo se recolectan y guardando los recibos.
- Mantén una buena relación con los dependientes y encargados de las tiendas, hazles saber cómo funciona el proceso de recolecta, agrádeceles cuando una hucha esté llena, guarda un registro de cómo va cada punto de recolecta. Incluso podrías dar un premio a la recolecta del mes.
- Usa voluntarios para recolectar donaciones en la calle en días especiales. Da a los voluntarios un sentimiento de responsabilidad y proporciónales un grupo de establecimientos.
- Antes de una recolecta, organiza publicidad previa.
- Diseña carteles atractivos e interesantes que atraigan la atención de las huchas, como dibujos y logotipos.
- Cuando hayas recaudado una cantidad sustancial con las recolectas de la calle o las huchas de los establecimientos, haz publicidad para anunciarlo. Nada anima más a la gente que formar parte de una historia de éxito.

## INVERSIONES

Las inversiones pueden ser activas o pasivas. Las **inversiones pasivas** generan ingresos de los intereses de los ahorros o inversiones como fondos de pensiones. Las **inversiones activas** requieren el compromiso de la bolsa de inversiones y algo de riesgo.

Cada vez más, es necesario que las organizaciones de la sociedad civil tengan fondos de reservas de capital. **¿Qué es un fondo de reserva de capital?** Es una suma de dinero recaudada por una organización para generar ingresos. Un fondo de reserva de capital es muy similar a una **donación**. Sin embargo, normalmente una donación es una gran suma de dinero dada a una organización por un donante del cual las organizaciones puede ganar ingresos a través de una inversión. A veces, el capital de la donación queda en el dinero del donante pero la organización recibe el interés de la misma. Si se tiene una suma importante de dinero para invertir se generan ingresos sostenibles, lo que proporciona un grado de autodependencia. Sin embargo, a no ser que tengas mucha suerte y el donante esté de acuerdo en ceder una gran donación, es una estrategia a largo plazo que requiere que primero desarrolles una reserva lo suficientemente grande como para generar un ingreso importante.

Estas son algunas **cuestiones que la Junta Directiva necesita contestar** antes de invertir una fuente importante de ingresos:

- ¿Cuáles son los beneficios de establecer fondos para una inversión futura, comparado con gastar los fondos en necesidades inmediatas?
- ¿Queremos realmente y tenemos la habilidad de administrar un fondo de inversión importante?
- ¿Cuánto tiempo y dinero nos costará?
- ¿Qué tipo de estructura y normas se necesitan para administrar el fondo de forma responsable?
- ¿Cuáles son las obligaciones legales y de impuestos de un fondo?
- ¿Cuáles son las opciones y restricciones de la inversión?

### ***¿Cuáles son las fuentes de ingresos posibles para un fondo de inversión?***

- Los beneficios de los ingresos.
- Los intereses del dinero de los donantes (si se permite).
- El intercambio de ganancias de los donantes de subvenciones en moneda extranjera.
- Ahorros planificados resultantes de un control estricto.
- Recaudación pública de fondos.
- Legados de individuales (cuando dejan el dinero de la organización según sus deseos).
- Un fax interno; por ejemplo, dejando a un lado el 1% de los ingresos que proceden de la organización. Esto requiere el acuerdo de los donantes.
- Recaudación de fondos de los donantes, especialmente de un fondo de reserva de capital como parte de la estrategia financiera a largo plazo. Explica a los donantes lo que estás intentando y haz que se pongan de acuerdo para realizar una contribución.

## CONTROL DE GASTOS

Esta opción significa simplemente reducir los costes, seguir lo que hay que hacer con menos. Este es un buen principio para el desarrollo del trabajo. Requiere que una organización de la sociedad civil sea rentable y coste-eficiente y permite que sobrevivan a crisis financieras mientras que cumplen su misión.

### *¿Cómo puedes comenzar a mejorar tu coste-eficiencia?*

Algunas ideas:

- Pregunta al personal ideas sobre cómo eliminar la basura y aumentar la eficiencia.
- Establece sistemas para controlar los gastos de transporte, teléfono, material de oficina, fotocopias y otros artículos que se «comen» el presupuesto.
- Busca artículos que parezcan ser más consistentes de lo que esperabas. Busca cómo puedes ahorrar en ello.
- Establece objetivos alcanzables para reducir los costes. Cuando los logres, asegúrate de que reconoces los esfuerzos realizados para hacer posible esta reducción. Es muy útil que los departamentos compitan entre sí (quién puede recortar más gastos). Incluso podrías dar un premio al más ahorrador del mes.
- En algunas situaciones, se pueden ofrecer incentivos a miembros del personal. En una organización, se le encargó a la limpiadora la iniciativa de reciclaje de papel y se le dijo que podía guardar un pequeño porcentaje de las ganancias. Esto la motivó y el programa de reciclaje resultó un éxito.
- A veces se unen las organizaciones para comprar al por mayor para ahorrar dinero.
- Si dispones de un órgano representativo de la sociedad civil, puede negociar descuentos con los grandes proveedores.

Si se mantienen los costes tan bajos como sea posible, sin sacrificar la calidad y cantidad del trabajo, es más fácil poner en práctica una estrategia financiera eficaz. No sólo se necesita menos dinero, sino que los donantes pueden ver que su dinero no se desperdicia y que la eficiencia general de la organización puede mejorar.



# Desarrollo de una estrategia financiera

## El documento estratégico

### *¿Qué es un documento estratégico?*

Es el documento en el que registra tu estrategia, donde explicas por qué es necesario seguir una estrategia, cuál es y por qué la has elegido.

En este apartado, tratamos los siguientes aspectos de un documento estratégico financiero:

- Por qué se necesita.
- Qué hay que incluir.
- Cómo usarlo.

Cuando redactas una estrategia, puede que te resulte útil la herramienta sobre cómo escribir una estrategia. En esta herramienta, hay un ejemplo de un documento estratégico financiero en el ejemplo de *Mejor práctica*.



## ¿POR QUÉ ES NECESARIO?

***¿Por qué es necesario tener un documento especial que detalle la estrategia financiera de la organización?***

El documento estratégico tiene un propósito interno y externo.

Internamente:

- Ayuda a consolidar la estrategia y a mostrar los distintos aspectos de las estrategias que se complementan.
- Proporciona un punto de referencia para las personas de la organización.
- Muestra cualquier posible contradicción de la estrategia.
- Proporciona una directriz para su puesta en práctica.
- Ofrece una base para el seguimiento y evaluación de la eficacia de la estrategia.

Externamente:

- Muestra a los accionistas lo que quieres conseguir con la estrategia financiera.
- Les da una base para ver dónde encajan en la estrategia financiera.
- Proporciona un balance final en el que pueden evaluar el progreso hacia una sostenibilidad.
- Les ofrece un criterio para medir el enfoque de la financiación de tu trabajo y la seriedad con la que te tomas la necesidad de desarrollar un grado de autoconfianza.

## QUÉ INCLUIR

(Ver también el ejemplo de *Mejor práctica*).

Lo que incluyas en el documento dependerá de tu estrategia actual. Lo que sigue son algunas ideas sobre el formato general:

1 Preámbulo / introducción

Esto debería explicar por qué piensas que es necesario que una organización tenga una estrategia financiera.

2 Principios

Esto es una declaración de los valores y principios en los que se basa la estrategia financiera.

3 La estrategia

Es una buena idea empezar la descripción de la estrategia con una perspectiva general en la que describas el presupuesto y resumas las estrategias para financiar el trabajo de la organización.

Así, toma cada estrategia y explica cómo piensas ponerla en práctica. En cada caso, especifica dónde se localizará la responsabilidad para la puesta en práctica.

4 Termina explicando cómo y cuándo se hará un seguimiento y evaluación y cómo informará la organización a los interesados directos de la eficacia de la estrategia.

Esto proporciona un esquema básico para un documento estratégico financiero. Asimismo, podrías adjuntar en forma de apéndice un plan de acción o de puesta en práctica (ver la herramienta de *Planificación de acción*).

## CÓMO USARLO

Una vez que tienes el documento, ¿qué haces con él?

De nuevo, lo usarás interna y externamente de distinta forma.

### **Internamente:**

- Haz que circule el documento como borrador y pide comentarios de los miembros de la Junta y el personal.
- Cuando se ha finalizado el documento, desarrolla indicadores para medir el progreso y logro del documento (ver también el apartado de *Seguimiento y evaluación de tu estrategia financiera*).
- Desarrolla un plan de acción del documento, detallando el proceso de puesta en práctica (ver también la herramienta de *Planificación estratégica*).
- Haz referencia al documento por lo menos una vez al año para identificar los puntos fuertes y débiles de la organización con respecto a la puesta en práctica y los puntos fuertes y débiles de la estrategia con respecto a la sostenibilidad financiera.
- Usa el documento como un punto de referencia básico para que el nuevo personal y miembros de la Junta que no tengan claro lo que estás intentando lograr y cómo con respecto a la sostenibilidad financiera y la autonomía relativa.

### **Externamente:**

- Ten el documento disponible para todos los interesados directos. Si es necesario, realiza un resumen accesible.
- Incluye el documento en la documentación que acompaña a tu enfoque para los donantes.
- Proporciona a los interesados directos informes sobre el progreso de los objetivos.
- Utiliza el documento como un punto de referencia para negociar con los donantes y clientes.

## Efectividad de la estrategia

Una vez que hayas conseguido los prerequisites de una estrategia financiera con éxito, hayas considerado de forma crítica todas las opciones estratégicas de financiación, redactado la estrategia y realizado tu planificación de acción, solo queda poner en práctica la estrategia.

### *¿Qué se puede hacer para asegurarse de que la estrategia funciona?*

En este apartado tratamos los pasos que puedes seguir para darle a tu estrategia financiera la mejor oportunidad de tener éxito. Hablamos de:

- Mantenimiento de un registro.
- Habilidades necesarias para hacer que la estrategia funcione.
- Tratar con las posibles resistencias del personal.
- Hacer un seguimiento y evaluación de la estrategia financiera.

## MANTENIMIENTO DE UN REGISTRO

Un error común que tienen las organizaciones es no guardar un registro diferenciado para cada estrategia que genera ingresos. Si se mantiene un registro podrías ver las partes de la estrategia que funcionan y las que no. Los buenos registros te ayudan a construir un buen perfil de donantes.

### *¿Qué registros necesitas?*

#### **Registros de construcción de un perfil**

Esto incluye:

- Una tarjeta de registro (las tarjetas pueden ser reales o virtuales: entradas de datos de ordenador) para cada uno de tus:
  - Corporaciones o grandes donantes.
  - Donantes privados o individuales.
  - Clientes (que pagan por los servicios o productos).
  - Miembros (si es una organización de miembros).

Estas tarjetas son una guía incalculable para refinar tu estrategia financiera y construir una relación personal con los donantes o clientes.

Si estás usando una base de datos computarizada, recuerda que necesitas hacer una copia de seguridad. No quieres perder toda la información debido a un fallo del ordenador. Si estás usando un sistema de papel, con tarjetas, asegúrate de que lo guardas en un armario a prueba de fuego.

El tipo de base de datos que necesitas incluye lo siguiente:

- Nombre del donante, dirección.
- Fecha de inclusión del donante a tu lista.
- Fecha de donación, cantidad y por qué se ha realizado la donación.
- Código de donante o miembro.
- Descripción del donante, ya sea una organización, grupo, agencia, individual o fundación.
- Otra información de contacto.
- Por quién ha conocido el donante la organización. En ese caso, acuérdate de agradecersele.

## Registros de seguimiento

Esto incluye:

- Un sistema contable que proporciona la información diferenciada sobre cada estrategia financiera. Esto significa que tu sistema puede proporcionar información sobre los ingresos generados y los costes de cada estrategia. Con esta información, la administración puede tomar decisiones sobre las estrategias con las que merece la pena seguir y las que no. Mientras que estas decisiones no son financieras, la información financiera es necesaria para realizarlas.

Por ejemplo: una organización benéfica celebró una competición anual llamada «Miss caridad». Cuando la organización realizó un análisis financiero de cuánto dinero recaudaría esta competición y cuánto costaría organizarla cada año, se dio cuenta de que la organización estaba perdiendo dinero. Sin embargo, la competición atrajo a los adolescentes y a voluntarios. La organización decidió continuar con la competición, recortando tantos costes como fuera posible y teniendo como objetivo equilibrarse económicamente mientras ganaba voluntarios. Ya no se vio la competición como una estrategia para producir ingresos sino como una actividad de relaciones públicas.

- Un sistema contable que te permite controlar los logros de las estrategias con los objetivos que has establecido, mensualmente y sobre el tiempo. Esto permite que tomes una acción inmediata cuando la estrategia no vaya todo lo bien que se esperaba y que planifiques tu dinero de forma eficaz (ver también el apartado de *Seguimiento y control de tu estrategia financiera* y la herramienta de *Control financiero y responsabilidad*).

Cada opción financiera se debería tratar por un centro de costes distinto. En los centros de costes, quieres recibir la siguiente información:

- Costes fijos o generales.
- Costes directos (ver el apartado de *Cuotas y ventas*).
- Participación de los costes generales de cada opción desde los procesos de administración, finanzas y procesos.
- Ingresos generados.

## HABILIDADES NECESARIAS PARA QUE LA ESTRATEGIA FUNCIONE

Para que la estrategia financiera funcione, necesitarás tener ciertas habilidades en tu organización. Algunas de estas habilidades dependerán de las opciones estratégicas de generar ingresos. Así, por ejemplo, si una de tus estrategias es construir un fondo de reserva de capital para usar los ingresos como una fuente de ingresos independiente, entonces necesitarás a alguien en la organización, del personal o de la Junta, que tenga alguna idea sobre inversiones.

Sin embargo, hay ciertas habilidades que necesitarás según las opciones que elijas. Algunas son habilidades de administración, otras son financieras y otras, de relaciones públicas.

### Habilidades de administración

Las habilidades de administración son necesarias para asegurar que la planificación, la administración de recursos humanos y el seguimiento y la evaluación necesarias para los enfoques de producción de ingresos con éxito sean eficaces. El tipo de habilidades que necesitas incluyen:

- ◆ Planificación estratégica.
- ◆ Planificación de acción.
- ◆ Reclutamiento y selección del personal.
- ◆ Seguimiento y evaluación.

(Hay herramientas de *Planificación estratégica*, *Planificación de acción* y *Seguimiento y evaluación*).

### Habilidades financieras

Mientras que la organización necesitará claramente habilidades contables, todo el mundo a nivel administrativo debería tener una variedad de habilidades que incluyan:

- ◆ Lectura e interpretación de los informes financieros.
- ◆ Elaboración de un presupuesto (ver la herramienta sobre este tema).
- ◆ Elaboración de los costes (ver el apartado de *Cuotas y ventas*).
- ◆ Desarrollo de una propuesta de fondos (ver también la herramienta de *Redacción de una propuesta de fondos*).

(Ver también la herramienta de *Control financiero y responsabilidad*).

### Habilidades de relaciones públicas

Necesitas habilidades sobre:

- ◆ Elaboración de una red.
- ◆ Construcción de un perfil.
- ◆ Comunicación.
- ◆ Redacción.
- ◆ Hablar en público.

## TRATAR CON LA RESISTENCIA DEL PERSONAL

No todo el personal de las organizaciones de la sociedad civil «comprará» automáticamente la idea con un mayor énfasis en la generación de ingresos. En la mayoría de las organizaciones, se presentará alguna resistencia con respecto a:

- ◆ El dinero no resuelve los problemas de desarrollo, pero la gente sí.
- ◆ No iniciamos un trabajo de desarrollo para conseguir beneficios.
- ◆ No es mi problema, es un problema de la administración.
- ◆ Si malgastamos todo el tiempo preocupándonos por cómo generar ingresos, qué pasará con el trabajo **real** de la organización,

Ninguna estrategia financiera trabajará sin una responsabilidad por parte del personal. De hecho, un énfasis en la generación de ingresos puede dirigir a la bajada de la moral del personal y al abandono de la gente.

### *¿Cómo puedes «comprar» al personal?*

Algunas ideas:

- ◆ Sé transparente sobre las finanzas de la organización y asegúrate de que el personal entiende la situación financiera y sus implicaciones. Esto significa una formación básica en la lectura e interpretación de los informes financieros. Para esto, es necesario celebrar reuniones mensuales al nivel de departamento o de la organización para revisar cifras. Ciertamente, se requerirá honestidad.
- ◆ Sé muy claro sobre la base de valores de la organización y sus «resultados éticos». Debería haber un entendimiento claro en la organización sobre el propósito de la estrategia financiera de ayudar el trabajo de la visión y misión que responsabiliza a la organización. El objetivo no es sobrevivir cueste lo que cueste (ver también el apartado de *Claridad de valores*). Si tu organización apoya a las víctimas de violación, no sería adecuado realizar un concurso de belleza para recaudar fondos.
- ◆ Incluye al personal en los procesos de planificación.
- ◆ Identifica e ilustra lo simple que son las medidas transversales de coste para liberar capital y realizar el trabajo de la organización (ver el apartado de *Control de gastos*).
- ◆ Donde sea posible, da incentivos. Esto podría incluir unos «honorarios del intermediario» para el trabajo de consultoría, un premio para el equipo que haya realizado el mejor trabajo, etc. Sin embargo, es muy fácil caer en la trampa de centrarse en el trabajo para generar ingresos en lugar del trabajo de desarrollo, así que ten cuidado con este hueco potencial.
- ◆ Probablemente, la mejor forma de proporcionar un incentivo es alentar al personal para que incrementen un porcentaje de su propio paquete salarial a través de nuevos negocios o nuevos fondos que traigan a la organización. Esto también puede hacerse en equipo o en el departamento.
- ◆ Admite los esfuerzos (incluso cuando no hayan tenido el éxito esperado). Encuentra formas de mostrar aprecio por el personal cuando tomen propiedad de las estrategias de la organización (ver también el apartado sobre *Control de gastos*).



## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA

Ya hemos hablado sobre la importancia de guardar un registro. Sin un registro apropiado (financiero y administrativo) no podrás hacer un seguimiento y evaluación de tu estrategia financiera.

### *¿Por qué necesitas hacer un seguimiento y evaluación de tu estrategia financiera?*

A través del seguimiento y evaluación puedes aprender las opciones que funcionan para la financiación y las que no. Puedes aprender por qué ciertas opciones funcionan o no y puedes tomar decisiones inteligentes sobre lo que hacer o no hacer.

### **Algunas ideas para el seguimiento y evaluación de la estrategia financiera:**

- ◆ Saber lo que funciona y no funciona.
- ◆ Saber cuánto cuesta cada opción que intentas.
- ◆ Identificar los costes ocultos y los beneficios ocultos. Así, por ejemplo, el tiempo del personal puede ser un coste escondido y el perfil de aumento puede ser un beneficio escondido.
- ◆ Está alerta de las señales de advertencia tempranas ( p. ej. costes demasiado altos y devoluciones demasiado lentas).
- ◆ Realiza una operación de corrección cuando puedas ver que algo va mal. Así, por ejemplo, cuando diriges tu correo directo revisa las devoluciones antes de avanzar y, si es necesario, ajusta tu objetivo o información o incluso deséchalo todo.
- ◆ Prepara informes de seguimiento para la administración y la Junta Directiva.
- ◆ Evalúa tus esfuerzos de más de un año, fijándote en el coste del porcentaje de ingresos; cuánto ha costado tu estrategia y qué ingresos ha generado. Haz esto de forma general pero divídelo también en opciones diferentes.
- ◆ Mensualmente, céntrate en los objetivos progresivos; ¿vas a conseguir los objetivos que has establecido? Si no, ¿qué puedes hacer?
- ◆ Utiliza tablas y gráficos para mostrar la dirección (p. ej. los objetivos actuales de forma mensual durante un año). Esto es especialmente útil para la gente que no dispone de mucha información financiera.
- ◆ Utiliza información para llegar a conclusiones y tomar decisiones.

## MEJOR PRÁCTICA

### Ejemplo de un documento de estrategia financiera

#### 1. *Preámbulo*

El Centro para el Desarrollo y Puesta en Práctica de la Política (CPDI, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental que promueve la democracia local e internacional a través de la investigación independiente y el análisis de la política. Creemos que el criticismo constructivo de políticas existentes y propuestas y el desarrollo de las opciones de políticas alternativas para el debate a nivel de la sociedad fortalece el espíritu de la sociedad. Por lo tanto, nos comprometemos a continuar proporcionando una voz independiente y apoyando los esfuerzos de otras agencias que trabajan desde una postura similar en el análisis político para un futuro previsible.

En este punto, hemos diseñado una estrategia financiera para asegurar que tenemos los recursos para apoyar nuestro trabajo y nuestra independencia para por lo menos los próximos diez años.

#### 2. *Principios*

Mientras que nos comprometemos a continuar con nuestro trabajo, no creemos que la «supervivencia a toda costa» sea una posición aceptable. Por lo tanto, nos basamos en la estrategia financiera de los siguientes principios:

- ◆ No aceptaremos cualquier trabajo que comprometa nuestra independencia, la calidad de nuestro trabajo o nuestra integridad.
- ◆ No trabajaremos con cualquier institución que creemos que en el ámbito internacional debilita los principios de la democracia.
- ◆ Creemos que somos responsables ante la gran comunidad de personas de nuestro país y de nuestro continente por el uso responsable de todos los recursos puestos a nuestra disposición.
- ◆ Creemos que es necesario encargarse del trabajo realizado para un propósito especial y sustentarnos económicamente, ya que ese trabajo puede ser directamente útil según nuestro compromiso a la democracia. Sin embargo, también creemos en que estas áreas de investigación y debate no suscitarán los cometidos pero serán esenciales para consolidar una democracia. Por lo tanto, nos comprometemos a recaudar fondos para permitirnos trabajar en estas áreas. Mientras que no es posible establecer cuotas absolutas para este trabajo, creemos que por lo menos el 30% de nuestro trabajo en cualquier año debería caer en esta categoría. Nuestros presupuestos y nuestra estrategia financiera dependen de este entendimiento.

## 3. Estrategia financiera

Nuestra estrategia financiera se basa en lo siguiente:

- ◆ Un presupuesto de cinco años que se presenta en tres versiones: minimalista (el trabajo mínimo que se debe realizar para justificar la existencia), probable (el trabajo que creemos que podemos realizar) y el óptimo (todo lo que nos gustaría hacer en ese periodo)<sup>1</sup>.
- ◆ Una estrategia con cinco flancos, combinando las donaciones, los ingresos generados de los intereses sobre un fondo de reserva de capital, los ingresos generados del trabajo realizado, los ingresos generados de los servicios y el control de costes.

### 3.1 Donaciones

Somos conscientes de que estamos trabajando en un ambiente con opciones escasas para las donaciones. Sin embargo, creemos que con los presupuestos revisados, basados en una aclaración de nuestra dirección estratégica y en unos objetivos específicos para las donaciones de financiación básica, deberíamos poder continuar recaudando algo en la región del 30% de nuestro gasto propuesto (presupuesto probable) a través de las donaciones no específicas. Anteriormente, hemos llamado a esto financiación básica. Sin embargo, hemos tomado una decisión de que la financiación básica se expandirá en todas nuestras áreas de generación de ingresos, incluyendo donaciones, pero no específicas a ellas. Esto va junto con las prácticas de presupuesto.

El dinero cedido como una donación sin especificar se usará para financiar el trabajo prioritario para el que las comisiones específicas no son fáciles de conseguir. Hemos trazado una lista de prioridades para los próximos tres años y todo esfuerzo se hará para ajustarse al trabajo de las comisiones disponibles. Donde el trabajo se califica de urgente y no se dispone de tales comisiones, usaremos donaciones sin especificar para financiarlo.

Para asegurar que se puede recaudar este dinero, hablamos de los siguientes pasos:

- ◆ Consolidar las relaciones con los donantes existentes basándose en nuestro plan estratégico y presupuestos revisados.
- ◆ Establecer un pequeño comité de personal para coordinar la identificación e investigación de otras opciones.
- ◆ Contratar a un miembro del personal dedicado a proporcionar relaciones públicas y apoyo administrativo a este comité.
- ◆ Desarrollar materiales de publicidad para apoyar nuestros esfuerzos en esta área.
- ◆ Establecer un mecanismo de información regular para seguir nuestro éxito en esta área y asegurar que se consiguen los objetivos.

El director y el director adjunto desempeñarán una función clave para apoyar estos esfuerzos y el director deberá dirigir el proceso.

---

<sup>1</sup> Estos presupuestos están adjuntos.

## 3.2 Intereses de un fondo de reserva de capital

Mientras que continuamos pensando que podemos, a corto plazo, buscar donaciones sin especificar, reconocemos que el clima para esto se podría dificultar a medio o largo plazo. Por lo tanto, nos comprometemos a construir un fondo de reserva de capital cuyos intereses usaremos del mismo modo que las donaciones. Durante los próximos cinco años, pretendemos recaudar \$ 3.000.000 para un fondo de reserva de capital. La fundación x ya nos han prometido \$ 1.000.000 y esta cantidad proporcionará la base de nuestro fondo de reserva de capital. Los restantes \$ 2.000.000 se recaudarán en los días venideros:

- ◆ Todos los intereses del dinero del fondo de reserva de capital se reinvertirán, durante los próximos tres años, en el fondo.
- ◆ Se hará un gran esfuerzo para captar otras fundaciones internacionales y persuadirlas a que contribuyan al fondo de reserva de capital. Para ello, se planea una visita a EE.UU. y a Europa encabezada por el director y una Junta Directiva de alto perfil para 2004.
- ◆ Se impondrá un impuesto del 5% a todas las donaciones sin especificar dirigidas a un fondo de reserva de capital (esto se realizará bajo consulta y negociación con los donantes).
- ◆ Cuando sea posible, el trabajo se costeará de tal forma que se pague un 2% de impuestos al fondo de reserva de capital.
- ◆ Cualquier beneficio de las suscripciones o publicaciones se pagará al fondo de reserva de capital.

La construcción del fondo de reserva de capital será responsabilidad única del director. Este proporcionará un informe de estado mensual al comité de administración y presentará un informe completo en cada reunión de la Junta basado en el progreso de los objetivos.

## 3.3 Los ingresos generados del trabajo comisionado

Con trabajo comisionado nos referimos a la investigación específica y al trabajo del análisis político por el que paga un cliente. Las fuentes de este trabajo podrían ser:

- ◆ Peticiones de clientes.
- ◆ Propuestas «vendidas» a los clientes.
- ◆ Personal de investigación que atrae trabajo y clientes gracias a un incentivo<sup>2</sup>.
- ◆ Cotización con éxito de los contratos no gubernamentales.
- ◆ Oferta con éxito de los contratos gubernamentales.

Este trabajo necesitará cubrir aproximadamente un 70% del presupuesto del CPDI durante los próximos cinco años. Los objetivos se han establecido según estas bases.

---

<sup>2</sup> Estos incentivos se están negociando actualmente con el personal.

Se han establecido los siguientes pasos para asegurar que se cumplen los objetivos:

- ◆ Se le han dado responsabilidades a un miembro del personal con experiencia para que elija departamentos gubernamentales seleccionados y discuta la posible colaboración para controlar el Boletín de Ofertas para los próximos debates y ofertas y para informar del progreso mensual del comité de administración
- ◆ El director adjunto, junto con el funcionario de relaciones públicas y el encargado de publicaciones, está desarrollando un «paquete de ventas» para usar durante las visitas del director adjunto y del funcionario de relaciones públicas para conseguir clientes potenciales, incluyendo una variedad de donantes que han expresado sus deseos de colaborar con su trabajo en un futuro en lugar de realizar donaciones sin especificar.
- ◆ El director y el director adjunto elaborarán todos los presupuestos para tales proyectos de consulta con un jefe de proyecto designado, cuya responsabilidad será administrar el proyecto y llevarlo a buen término dentro de las limitaciones del presupuesto.
- ◆ Se han establecido mecanismos para asegurar que se mantiene la alta calidad del CPID.

Esta área tendrá responsabilidad conjunta del director y del director adjunto. El director adjunto presentará un informe mensual al comité de administración en el que se reflejará el progreso de los objetivos. Asimismo, informará verbalmente a la Junta Directiva en cada reunión.

### 3.4 Ingresos generados de los servicios

Los servicios incluyen:

- ◆ Suscripciones.
- ◆ Publicaciones.
- ◆ Seminarios.
- ◆ Conferencias.
- ◆ Servicios de biblioteca<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Anteriormente no ha sido un servicio externo pero se puede desarrollar como un servicio que ofrece, al menos, búsqueda literaria.

## Desarrollo de una estrategia financiera

Por ahora, ninguno de estos servicios genera beneficios y la mayoría ni siquiera generan ingresos. Mientras que la situación cambia, nos comprometemos a realizarlo. Para ello, se han establecido los siguientes pasos:

- ◆ Se está realizando el proceso de establecer detenidamente los precios de los servicios, lo que se tratará en un futuro como centro de costes.
- ◆ Una vez que se haya realizado esto, se tomará una decisión con referencia a nuestro plan estratégico para decidir los servicios que deberían continuar.
- ◆ Se establecerán los objetivos de recuperación de ingresos y, cuando sea posible, los objetivos de generación de ingresos para cada área de servicio. Se le pedirá al miembro del personal responsable de cada caso que desarrolle un plan de generación o recuperación de ingresos con apoyo de los miembros del personal experimentados e informarán por escrito del plan mensualmente.
- ◆ Se desarrollará un plan de presentación y marketing estratificado dirigido a grupos distintos, como se identificó en el proceso de planificación estratégica, para los suscriptores y publicaciones.

La responsabilidad global de esta área recaerá en el director adjunto.

### 3.5 Control de costes

Esta última área está relacionada con el control de gastos, el control de costes y el seguimiento de las finanzas. Como organización, creemos que esto se debe tomar muy en serio ya que tiene la potencia de debilitar nuestros esfuerzos en otras áreas. Para asegurar que se apoyan estos esfuerzos, en lugar de debilitarlos, hemos establecido los siguientes pasos:

- ◆ Rediseñar nuestro gráfico de cuentas, presupuesto e informe financiero a través de líneas de centro de costes, con un miembro del personal con experiencia responsable por cada centro de costes.
- ◆ Contratación de un servicio contable dedicado para asegurar que la información financiera está disponible a tiempo.
- ◆ Reuniones mensuales con los encargados de los centros de costes en los que se presentarán informes financieros mensuales y se discutirán los problemas identificados y los pasos a tomar para tratarlos.
- ◆ Reconocimiento individual y en equipos de la reducción de los costes significativos.

Se responsabilizará al director adjunto y al director administrativo de esta área.

## 4 CONCLUSIÓN

Creemos que lo anteriormente declarado forma la base de una estrategia financiera organizativa razonable y factible. Una reunión de los superiores cada seis meses revisará la puesta en práctica y realizará los cambios oportunos cuando sea necesario. La responsabilidad global recaerá en el director, que tiene autoridad plena para tomar los pasos necesarios para asegurar el éxito de la estrategia.

**CPDI**  
**Junio de 2003**



# Desarrollo de una estrategia financiera

## RECURSOS

A CIVICUS le gustaría reconocer el gran valor de los siguientes recursos para la preparación de esta herramienta:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| Cannon, Lisa       | <i>Life Beyond Aid</i> , Interfund, 2000                                     |
| Cuthbert, David L  | <i>Money that Matters</i> , J P van der Walt, Pretoria, 1992                 |
| Olive Publications | <i>Ideas for a Change Part 8 Financing Your Organisation</i> , December 2001 |
| Shapiro, Janet     | <i>Financial Management for Self-reliance</i> , Olive 1995                   |

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Coste de recuperación administrativo	Debería cubrir los costes del personal administrativo, del despacho del director, de la oficina central, de la amortización y del gobierno. Mientras que el 25% del coste salarial es posiblemente una estimación razonable, puede ser útil realizar un cálculo más exacto de vez en cuando para asegurarse de que la organización no está subvencionando a los clientes.
Costes principales	Gastos fijos de una organización que no suele variar mucho aunque la organización sirva a 50 o a 100 personas, tenga un proyecto o diez. Los gastos fijos incluyen los costes de alquiler, administración y dirección. Algunos donantes son reacios a financiar los costes principales ya que prefieren ayudar a los programas o a los proyectos. Los gastos de programas incluyen el coste de desarrollo e impresión de un manual, de un taller, de salida de campo y de salarios de los trabajadores del proyecto.
Rentabilidad y coste financiero	Rentabilidad significa que merece la pena el coste en relación con lo producido; coste-eficiente se refiere al buen precio obtenido.
Financiación transversal	Práctica de uso de la habilidad de una organización para ganar ingresos a través de sus actividades como una forma de subvencionar las actividades que no generan ingresos.
Análisis FADO	Herramienta de planificación para ayudarte a establecer las fuerzas y amenazas, así como las debilidades y las oportunidades a las que se enfrenta la organización.