

Serie Técnica  
Manual Técnico No. 87

# **Diagnóstico de Capacidades y Estrategias de Proveedores de Servicios Empresariales en el Sector Forestal Tropical**

Herramienta para análisis y planificación

Ruth Junkin

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

634.98

J95 Junkin, Ruth

Diagnóstico de capacidades y estrategias de proveedores de servicios empresariales en el sector forestal tropical / Ruth Junkin – 1ª. – Turrialba, C.R : FAO, CATIE, 2008  
68 p. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE ; no. 87 )

ISBN 978-9977-57-482-0

También como: Colección de Desarrollo Empresarial Rural ; no. 3

1. Empresas forestales – Servicios empresariales – Sector forestal
  2. Proveedores – Servicios empresariales – Diagnóstico
- I. CATIE II. Título III. Serie.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

ISBN 978-9977-57-482-0

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener la autorización deberán dirigirse al

Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica de la División de Comunicación de la FAO

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia

o por correo electrónico a:

copyright@fao.org

© CATIE/FAO 2008

# Índice

## I. Primera sección: la herramienta

1.1. Introducción .....	5
1.1.1 Importancia de PyMEs forestales y de servicios empresariales para su desarrollo.....	5
1.1.2 Contexto del desarrollo de la herramienta .....	6
1.1.3 Resumen de la herramienta .....	7
1.2 Análisis de capacidades.....	9
1.2.1 Posicionamiento en el mercado.....	9
1.2.2 Capacidades gerenciales .....	13
1.2.3 Satisfacción del cliente .....	20
1.2.4 Ventas y desempeño financiero .....	21
1.3 Desarrollo de estrategias para fortalecer capacidades.....	24
1.3.1 Análisis de los puntos críticos de desempeño.....	25
1.3.2 Depuración de las metas estratégicas .....	30
1.3.3 Diseño del plan de fortalecimiento .....	30

## II. Segunda sección: resultados selectos de la aplicación de la herramienta

2.1 Diagnóstico realizado a cuatro organizaciones en Costa Rica .....	32
2.2 Ejemplo de Pro Empresa Forestal.....	35

## Anexos

1. Guía para la entrevista a proveedores de servicios .....	61
2. Guía para la entrevista a clientes .....	64
3. Guía para la entrevista a actores externos.....	66

<b>Bibliografía.....</b>	<b>67</b>
--------------------------	-----------

## Reconocimientos

La autora agradece el apoyo financiero y técnico del Servicio de Políticas Forestales (FOEP) de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) por hacer posible esta publicación y sobretodo, a Sophie Grouwels oficial forestal de la FAO por sus insumos, y revisión del documento. De igual manera, un especial agradecimiento a los proveedores de servicios empresariales en Costa Rica que participaron en la validación y aplicación de este diagnóstico: la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Atlántica (ASIREA), el Centro de Investigación en Integración Bosque Industria (CIIBI) y la Comisión de Desarrollo Forestal de San Carlos (CODEFORSA).

# I. Primera sección: la herramienta

---

## 1.1 Introducción

### 1.1.1 Importancia de PyMEs forestales y de servicios empresariales para su desarrollo

El mayor reto para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) forestales en América Latina es competir exitosamente en mercados cada vez más globalizados. Al mismo tiempo, existen varias oportunidades para generar mayor valor agregado a la producción primaria, a través de mejoras organizativas y gerenciales, mayor procesamiento y comercialización de productos de calidad, tanto en los mercados nacionales como internacionales. Existen tendencias de mercado que favorecen el desarrollo de PyMEs forestales; entre ellas destacan:

- La escasez creciente y el consecuente aumento de precios de determinadas especies de maderas duras de bosques tropicales naturales
- El aumento de la actividad turística, lo cual provoca una expansión de los mercados para artesanías y ecoturismo
- Los mercados especializados de exportación; por ejemplo, productos de madera certificada, comercio justo de productos no maderables del bosque y bioingredientes
- El crecimiento de los mercados domésticos para muebles, maderas de construcción y ciertos productos no maderables del bosque
- La necesidad de crear mayor conciencia sobre la certificación forestal y los servicios ecosistémicos y pagar por ellos<sup>1</sup>

Para poder aprovechar estas oportunidades, las PyMEs forestales—generalmente aisladas geográficamente y a veces socialmente—necesitan servicios empresariales efectivos. Estos servicios les ayudan a superar las limitaciones que tienen en cuanto a conocimiento, capacidades e información para entrar a desarrollar exitosamente sus iniciativas empresariales. Para desarrollar adecuadamente el mercado de servicios empresariales hacia el sector de micro, pequeñas y medianas empresas forestales, se requieren condiciones que fortalezcan la demanda efectiva para estos servicios, al igual que la oferta de los mismos. Es sobre la oferta de servicios que pretende influir este documento.

Los proveedores de servicios de desarrollo empresarial pueden jugar un rol crucial en el fortalecimiento de las capacidades de las PyMEs forestales para que éstas mejoren su competitividad y aprovechen las nuevas oportunidades en mercados cada vez más globalizados. Los proveedores de servicios incluyen asociaciones de productores forestales y de empresas forestales comunitarias, ONG nacionales e internacionales, universidades y centros de investigación, ingenieros forestales independientes y otros consultores especializados. Sin embargo, muchos de ellos carecen de estrategias acertadas y las capacidades necesarias

<sup>1</sup> Donovan, et al. 2007.

para lograr impactos significativos y sostenibles en las micro, pequeñas y medianas empresas a las cuales brindan sus servicios.

Existe una serie de limitaciones para el pleno desarrollo de una oferta adecuada de servicios empresariales para el sector de micro, pequeñas y medianas empresas forestales que incluyen: el enfoque tradicional hacia temas técnicos de producción (por ejemplo, manejo de plantaciones y bosques naturales) a expensas de temas de desarrollo empresarial; falta de una masa crítica de proveedores de servicios empresariales para el sector rural; bajos niveles de cobertura de costos de estos proveedores de servicios y por ende, limitada durabilidad en el tiempo. Además de los retos enfrentados para superar estas limitaciones, los proveedores de servicios tienen que brindar servicios a dos tipos de clientes distintos: 1) las micro, pequeñas y medianas empresas basadas en el bosque y 2) los compradores de los productos generados por éstas.

### 1.1.2 Contexto del desarrollo de la herramienta

Esta guía metodológica fue desarrollada para apoyar a los proveedores de servicios empresariales a analizar sus capacidades y estrategias y a planificar un proceso de mejora institucional, con el fin de proveer los servicios demandados por las micro, pequeñas y medianas empresas forestales. La guía es el resultado de una colaboración entre el Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco) del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Turrialba, Costa Rica, y el Servicio de Políticas Forestales (FOEP) de la FAO. Para su desarrollo se realizó una revisión de herramientas para analizar la capacidad institucional en diferentes sectores de desarrollo.

Como marco general para la herramienta se adoptó el marco del cuadro integrado (Balanced Scorecard), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton<sup>2</sup>. La sección del análisis financiero está basada en el trabajo de Mary McVay y otros investigadores realizado para la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés)<sup>3</sup>. La sección de capacidad interna trata sobre herramientas desarrolladas por la Alianza para Bosques y CATIE–CeCoEco para el análisis de las capacidades gerenciales de empresas forestales y su respectiva demanda por asistencia técnica y capacitación<sup>4</sup>.

La herramienta se validó, se ajustó y se aplicó con cuatro organizaciones proveedores de servicios empresariales y técnicos del sector forestal en Costa Rica entre octubre de 2007 y agosto de 2008. El ejemplo provisto en la sección 2 es una compilación de los hallazgos de estas diferentes organizaciones, formuladas con fines ilustrativos y con el fin de proteger la identidad de las organizaciones diagnosticadas. Las lecciones de estas aplicaciones están destacadas en diferentes secciones del documento para dar aportes adicionales a las organizaciones que utilizan la guía.

<sup>2</sup> Ver Kaplan y Norton (1996)

<sup>3</sup> Ver McVay et al. (2001)

<sup>4</sup> Ver Stoian & Donovan (2006)

### 1.1.3 Resumen de la herramienta

El proceso que promueve esta guía les permite a los proveedores de servicios empresariales reconsiderar sus estrategias y orientarlas estrechamente hacia el logro de sus objetivos de impacto y de viabilidad empresarial. Se propone llevar a cabo la metodología con la ayuda de un facilitador externo o interno con experiencia en la planificación estratégica empresarial. Es especialmente oportuno realizar el análisis al encontrarse en momentos de cambio o redireccionamiento estratégico, para ayudarles a tomar decisiones clave sobre su organización o empresa<sup>5</sup>. La guía ayuda a los proveedores de servicios a contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la gerencia y administración de la organización/empresa?
- ¿Cómo se relaciona la organización/empresa con su entorno y cómo forja alianzas para mejorar su oferta de servicios?
- ¿Qué piensan los clientes sobre los servicios ofrecidos?
- ¿Cuáles productos/servicios muestran más demanda actual y potencial?
- ¿Para cuáles productos/servicios tiene la empresa/organización mayor participación en el mercado y para cuáles cuenta con ventajas competitivas?
- ¿Para cuáles productos y cuáles tipos de clientes requiere ajustes en su estrategia?
- ¿Cuáles productos/servicios muestran mayor dinamismo en términos de valor de ventas?
- ¿Cuáles productos/servicios son más rentables?
- ¿Cuáles productos/servicios son más importantes en la recuperación de costos?
- ¿Cuáles son las tendencias en rentabilidad y cobertura de costos de la empresa/organización?

Para contestar estas preguntas y otras que puedan ser importantes para la organización en el momento de realizar el análisis, es importante enfocarse en cuatro áreas clave:

#### 1. Posicionamiento en el mercado

- Participación en el mercado
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes

#### 2. Capacidades gerenciales

- Orientación estratégica
- Estructura y personal
- Administración contable y financiera
- Mercadeo
- Alianzas y relaciones externas

#### 3. Satisfacción del cliente

- Pertinencia
- Calidad
- Impacto
- Oportunidad
- Precio

<sup>5</sup> Ver Lusthaus et al. (2001)

#### 4. Ventas y desempeño financiero

- Crecimiento en ventas de servicios
- Cobertura de costos y rentabilidad

Basado en el análisis de las capacidades en estas cuatro áreas, se desarrolla un plan de fortalecimiento de capacidades y ajustes a estrategias de la empresa u organización.

Todo el proceso de análisis se cumple en aproximadamente siete días. Dependiendo del interés del proveedor de servicios, este tiempo se puede expandir para ampliar el análisis o el proceso de planificación que éste genera. En muchos casos, el tiempo se expandirá a medida que los resultados del diagnóstico generen un proceso de discusión y análisis a lo interno de la empresa u organización.

En el cuadro 1 se muestra un plan de trabajo típico para el proceso facilitado de siete días.

Cuadro 1. Plan de trabajo general			
Día	Actividades	Tiempo requerido	Resultados
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con actores clave de la organización</li> <li>• Entrevistas individuales con personal</li> <li>• Revisión de documentos de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres horas</li> <li>• Una hora cada una</li> <li>• Trabajo de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de alianzas y competidores</li> <li>• Descripción del mercado meta</li> <li>• Información sobre capacidades por área</li> <li>• Análisis financiero, análisis de estrategias de promoción, estrategias y planes operativos</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo focal con personal y miembros de la junta</li> <li>• Entrevistas individuales con personal selecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres horas</li> <li>• Máximo una hora cada una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre capacidades por área</li> <li>• Información más detallada en ciertas áreas</li> </ul>
3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una hora cada una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de satisfacción de clientes, análisis de opciones de nuevos productos</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con actores clave externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según necesidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre capacidades por área</li> <li>• Análisis de opciones estratégicas</li> </ul>
6-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de retroalimentación con actores clave de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación sobre hallazgos</li> <li>• Procesamiento y planificación</li> </ul>

### Lecciones aprendidas en el manejo del plan de trabajo

Si bien es factible llevar a cabo el diagnóstico en los siete días previstos en el plan de trabajo general, la capacidad de hacerlo en la práctica depende de la prioridad que tiene el diagnóstico y sus resultados para la organización o empresa a ser diagnosticada. Si ya está inmersa en un proceso de planificación estratégica o está empezando un proyecto o programa nuevo, es el momento perfecto para realizar el diagnóstico en un corto tiempo.

Sin embargo, si no se encuentra en un proceso de planificación previamente establecido, el tiempo necesario para el diagnóstico y la incorporación de sus resultados en un plan de fortalecimiento puede ocupar más tiempo. Es importante contar con al menos un líder dentro de la organización comprometido con el proceso y sus objetivos.

Las reuniones con los actores clave son de mucha importancia para ir concientizando sobre las áreas clave a mejorar e ir formando consenso entre los tomadores de decisión dentro de la organización.

## 1.2 Análisis de capacidades

### 1.2.1 Posicionamiento en el mercado

**Palabras clave:** participación en el mercado, adquisición de clientes y retención de clientes

**Relevancia:** muestra nuestro mercado actual y potencial que alcanzamos con los servicios actuales y lo relaciona con los alcances de nuestros competidores. Muestra nuestra capacidad de innovar y crecer con nuevos clientes y de mantener los que tenemos.

**Proceso:** definición del mercado meta; mapeo de las relaciones comerciales de la empresa/ organización y de su entorno; y estrategia para adquisición y retención de clientes.

### Lecciones aprendidas en el mapeo de las organizaciones

Durante el mapeo de las relaciones comerciales de las organizaciones y del ambiente de mercado correspondiente, es posible que se encuentren actores que tienen múltiples tipos de relaciones con las organizaciones diagnosticadas. Pueden ser aliados en algunas circunstancias y competidores en otras o pueden ser tanto clientes como financiadores. En estos casos, se pueden incluir en las diferentes secciones del mapa las veces que sean necesarias. Alternativamente, puede darle una forma o color distinto para representar esta realidad.

Los pasos para realizar el mapeo de organizaciones son los siguientes:

1. La primera reunión con representantes clave de una empresa/organización debe iniciarse con una discusión sobre los clientes actuales y potenciales, su relación con los productos y servicios ofrecidos y competidores en el mercado. Esta conversación debe permitir la generación de la información necesaria para llenar la descripción del mercado meta (ejercicio 1). De igual manera, esta información sirve para complementar información generada en entrevistas con los representantes clave de la empresa/organización (ejercicio 2).
2. Después de realizar el paso anterior, se desarrolla un mapa o dibujo que represente la empresa/organización proveedora de servicios en el centro de la hoja. En este mapa se incluyen las diferentes categorías de clientes y otros proveedores de servicios que compiten o complementan servicios para los mismos clientes meta. Cada tipo de actor se debe marcar con un color o tipo de línea diferente. Para facilitar el desarrollo del mapa, se puede pensar en incluir clientes, aliados, competidores, actores clave gubernamentales, financiadores y otros proveedores de servicios que puedan ser importantes para cada empresa/organización en particular. Algunos actores pueden cumplir con múltiples roles. También algunos financiadores pueden ser clientes en algunos casos (de consultorías por ejemplo). O en otros casos, una organización puede ser competidora aliada en un contexto y aliado en otro. Se puede captar estas situaciones al incluir la misma organización en diferentes partes del mapa, al marcarla de diferentes formas o al incluir anotaciones específicas en el mapa. Al tener los diferentes tipos de actores en el mapa, se ilustra las relaciones que tiene cada una de ellos a través de líneas, flechas y frases descriptivas. (Ver ejemplo de un mapa en la página 39).
3. Esta información se retomará en el taller de retroalimentación con representantes clave de la empresa/organización. De igual manera, ayudará para definir las empresas, organizaciones o personas a entrevistar en las visitas a clientes y actores clave fuera de la empresa/organización.
4. Durante las entrevistas con los representantes clave de la empresa/organización y revisión de la información proporcionada, es importante completar el cuadro 3 sobre la adquisición y retención de clientes. La información de este cuadro se retomará en el taller de retroalimentación con representantes clave de la empresa/organización.

Ejercicio 1. Descripción del mercado meta y participación en el mercado									
Tipo de cliente (1)	Interno o externo (2)	Escala (3)	Actividades (4)	Mercados principales (5)	Número estimado de clientes potenciales	Número actual servido por organización y porcentaje del mercado potencial	Principales servicios provistos por organización	Número actual servido por otros proveedores y porcentaje del mercado potencial	Principales servicios provistos por otros proveedores

- (1) Tipo de cliente:** Productor o productora independiente, organizaciones de productores, empresas comunitarias, empresas de capital privado, sector gubernamental, otros
- (2) Interno o externo:** Clientes internos: clientes que son asociados o miembros del proveedor de servicios  
 Clientes externos: clientes sin una relación orgánica con el proveedor de servicios (no son asociados ni parte de la estructura legal de la organización)
- (3) Escala:** Microempresa, pequeña empresa, mediana empresa, gran empresa (usar las definiciones respectivas del país) Para instituciones gubernamentales o no gubernamentales usar local, nacional e internacional
- (4) Actividades principales:** Producción primaria maderable, producción primaria no maderable, transformación primaria (por ejemplo, aserrio), transformación secundaria (por ejemplo, fabricación de muebles), turismo, artesanías, medicinas naturales, u otros
- (5) Mercados principales:** Alcance (local, regional, nacional e internacional), tipo de mercado (masivo, nicho)



## Lecciones aprendidas en la descripción del mercado meta y el análisis de adquisición y retención de clientes

### 1. Descripción del mercado meta y participación en el mercado

Las organizaciones diagnosticadas en Costa Rica tenían un buen manejo de su mercado meta, incluyendo una buena apreciación del tipo de clientes a quienes sirven y las características de estos clientes. El conocimiento, sin embargo, sobre el tamaño del mercado potencial para cada tipo de cliente era variado. En el momento de llenar el ejercicio 1, en algunas organizaciones era necesario realizar estimaciones bastante generales sobre este punto. De igual forma, algunas organizaciones manejan información más detallada sobre sus competidores, sus clientes y sus servicios que otras. En los casos que falta información, se puede complementar la información generada a lo interno de la organización con entrevistas con otros actores clave del sector. Alternativamente, se puede incluir un análisis de mercado profundo en el plan de fortalecimiento para tomar decisiones más informadas.

### 2. Adquisición y retención de clientes

Al igual que en el caso anterior, la información que manejan los proveedores de servicios sobre el número de clientes por servicio brindado varía bastante entre los mismos. Sin embargo, esta información es clave para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la mezcla de productos que una organización ofrece. En algunos casos, la información estará bien sistematizada por el proveedor de servicios, facilitando el trabajo. En otros casos, se tendrá que trabajar en forma más intensa para reconstruir los datos. Asimismo, cuando hay muchos diferentes tipos de servicios y un gran número de clientes atendidos, podría ser imposible reconstruir la información sobre clientes por servicio. En estos casos, se puede agrupar información por categorías de servicios más generales o incluir el desarrollo de un sistema de información de clientes por servicio en el plan de fortalecimiento.

## 1.2.2 Capacidades gerenciales

**Palabras clave:** orientación estratégica, estructura y personal, administración contable y financiera, mercadeo, alianzas y relaciones externas

**Relevancia:** muestra la capacidad del proveedor de servicios de movilizar sus recursos internos para lograr sus objetivos e indica la capacidad de manejar sistemas básicos de gerencia y control

**Proceso:** grupos focales, entrevistas semiestructuradas con representantes selectos del personal y de la junta y taller de retroalimentación con personal clave

Los pasos para el análisis de la capacidad interna incluyen:

1. Con base en la Guía para Grupos Focales y Entrevistas a Semiestructuradas (anexo 1), se entrevistará al personal y a los miembros de la junta directiva de la empresa/organización. Para iniciar este proceso, se puede trabajar con un grupo focal compuesto por representantes de las diferentes áreas de trabajo y administración de la organización. Sin embargo, algunos detalles se deben complementarse con entrevistas individuales a personal clave. Por ejemplo, el gerente financiero o el contador puede aclarar dudas sobre procedimientos contables y de control interno. El o la gerente general o director o directora puede dar mayores ideas sobre estrategias y planificación.
2. Basado en los resultados de las entrevistas, el facilitador o facilitadora llena el formato del diagnóstico de capacidades internas básicas con una breve descripción de la situación actual, según los criterios e indicadores presentados en el ejercicio 3. Basado en la apreciación de la situación actual, el facilitador o facilitadora otorgará una calificación numérica para cada área, de acuerdo al siguiente puntaje:
  - 0–1 puntos cuando existe coincidencia con la descripción del criterio A
  - 2–3 puntos cuando existe coincidencia con la descripción del criterio B
  - 4–5 puntos cuando existe coincidencia con la descripción del criterio CLa asignación de un puntaje dentro de cada rango se efectúa de tal manera que si la empresa/organización cumple con lo descrito en un inciso, obtiene el puntaje superior del rango correspondiente; si lo cumple parcialmente, se asignará el puntaje inferior del rango.
3. En el taller de retroalimentación con representantes clave de la empresa/organización, se presentan los hallazgos de las entrevistas y se busca un consenso sobre la apreciación de la situación actual y la calificación apropiada.

### Lecciones aprendidas en el análisis de la capacidad interna

Antes de iniciar las entrevistas con el personal y los miembros de la junta directiva de las organizaciones, es recomendable familiarizarse con la guía de grupos focales y entrevistas semiestructuradas y su relación con el ejercicio 3. No es necesario hacer todas las preguntas en la guía a todo el personal. Por ejemplo, puede ser que no sea necesario preguntar a un promotor de campo sobre el manejo contable de la organización.

A la vez, sí es recomendable recibir varias opiniones sobre las diferentes áreas del diagnóstico para verificar la información generada y llegar a una descripción más acertada sobre la situación real de la organización.

<b>Ejercicio 3.</b> Diagnóstico de capacidades internas básicas		Calificación numérica
Criterios	Indicadores	Situación actual
<b>Orientación estratégica</b>		
<b>Definición del negocio</b>	<p>A. La empresa/organización no ha definido su giro principal ni sus áreas de negocio clave. Tiene poca claridad sobre lo que espera lograr.</p> <p>B. La empresa/organización ha definido su visión sobre el giro principal, pero le falta estructurarse para poder ejecutar esa visión.</p> <p>C. La empresa/organización cuenta con una visión clara sobre el giro principal y sus áreas de negocios clave y está estructurada para la puesta en marcha de esta visión.</p>	
<b>Conocimiento del entorno</b>	<p>A. Las estrategias de la empresa/organización se formulan basadas en intereses particulares de sus directivos.</p> <p>B. Las estrategias toman en cuenta ciertos aspectos del entorno y la demanda de clientes potenciales.</p> <p>C. Las estrategias están plenamente basadas en un análisis del entorno, incluyendo la competencia y tendencias de mercado.</p>	
<b>Análisis de competencia y socios potenciales</b>	<p>A. La empresa/organización no conoce a los actores principales en los mercados en que incursiona. No conoce los principales competidores ni aliados potenciales. Opera en relativo aislamiento.</p> <p>B. La empresa/organización conoce a los actores principales en los mercados en que incursiona. Conoce sus principales competidores, pero no analiza en forma regular las tendencias de estos competidores ni tiene definida una estrategia de alianzas.</p> <p>C. La empresa/organización tiene claridad sobre la oferta de otros proveedores de servicios que puedan fungir como competencia y/o socios para una oferta de servicios complementarios. Usa información sobre las tendencias en sus competidores para actualizar sus estrategias en forma periódica. Tiene alianzas establecidas para apoyar en el logro de sus objetivos.</p>	
<b>Planificación de resultados</b>	<p>A. Las estrategias no están plasmadas en planes operativos. No se encuentra relación entre estrategias descritas y operaciones.</p> <p>B. Las estrategias están plasmadas en planes operativos. No existe un sistema de planificación y evaluación de resultados concretos para áreas y/o personal.</p> <p>C. Las estrategias están plasmadas en planes operativos. Existe un sistema de planificación y evaluación de resultados concretos para áreas y/o personal.</p>	

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<b>Estructura y personal</b>			
<b>Estado legal</b>	<p>A. La organización no tiene personería jurídica. Funciona de manera no formal.</p> <p>B. La organización tiene personería jurídica. Algunas funciones pueden ser limitadas por la figura legal actual.</p> <p>C. La organización tiene una personería jurídica acorde a su modelo de negocio y su misión. Está al día con todos sus registros.</p>		
<b>Capacidades de recursos humanos</b>	<p>A. El personal no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las tareas requeridas y/o sufre de alta fluctuación de personal.</p> <p>B. Varios miembros del personal tienen conocimientos y experiencias adecuadas para realizar las tareas requeridas, aunque faltan algunos conocimientos especiales para realizar algunas tareas específicas. Las fluctuaciones del personal no afectan significativamente los recursos humanos requeridos para el buen funcionamiento.</p> <p>C. El personal cuenta con conocimientos y experiencias necesarias para realizar todas las tareas requeridas con eficiencia, eficacia y sin mayor fluctuación del personal.</p>		
<b>Políticas de personal</b>	<p>A. La organización no tiene políticas de personal establecidas. Su selección y retribución de personal se decide de manera específica.</p> <p>B. La organización cuenta con políticas de personal aunque estas no contemplen todos los aspectos necesarios y/o no estén implementadas en su totalidad.</p> <p>C. La organización cuenta con políticas de personal establecidas, documentadas e implementadas en su totalidad, con el fin de incentivar un desempeño óptimo del personal.</p>		
<b>Comunicación interna</b>	<p>A. No existe buena comunicación entre la junta, la gerencia y el personal. Existen frecuentes tropiezos operativos o estratégicos debido a la falta de comunicación.</p> <p>B. Existen mecanismos para fomentar la buena comunicación entre la junta, la gerencia y el personal. Problemas de comunicación surgen periódicamente y causan ineficiencias en la ejecución de la estrategia y operaciones.</p> <p>C. La comunicación entre la junta, la gerencia y el personal es fluida. Los buenos niveles de comunicación contribuyen a la ejecución de estrategias y operaciones eficientes.</p>		

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<b>Administración contable y financiera</b>			
<b>Planificación financiera</b>	<p>A. La empresa/organización no planifica ni realiza proyecciones de ingresos y gastos para cada período de gestión.</p> <p>B. La empresa/organización realiza presupuestos pero tienen un uso limitado en la gerencia.</p> <p>C. La empresa/organización realiza proyecciones financieras de gastos, ingresos y utilidades. Monitorea la ejecución financiera en relación a las proyecciones y usa las proyecciones como herramienta gerencial para analizar la eficiencia de sus operaciones.</p>		
<b>Manejo de liquidez</b>	<p>A. La empresa/organización no tiene liquidez adecuada para cumplir con sus obligaciones internas y externas en tiempo y forma.</p> <p>B. En general, la empresa/organización cumple con sus obligaciones internas y externas. Ocasionalmente tiene problemas de cumplimiento por falta de liquidez o está restringida en su capacidad de financiar a sus asociados por problemas de liquidez.</p> <p>C. La empresa/organización maneja cuidadosamente su liquidez. Siempre cumple en tiempo y forma con sus obligaciones internas y externas. Tiene suficiente liquidez para mantener el flujo de caja que permite cancelar las cuentas por pagar y realizar inversiones de acuerdo a la estrategia planteada.</p>		
<b>Estados financieros</b>	<p>A. La empresa/organización no tiene personal a cargo y tampoco elabora estados financieros por períodos contables basados en los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p> <p>B. La empresa/organización tiene personal a cargo, pero no mantiene actualizados sus estados financieros, sino estos se elaboran al final de cada período contable con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p> <p>C. La empresa/organización tiene personal a cargo y mantiene actualizados sus estados financieros en períodos mensuales o al menos trimestrales, conciliándose anualmente estos con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados. Los estados financieros se auditan por auditores externos, por política institucional.</p>		
<b>Control interno</b>	<p>A. No existe mayor control interno. Las decisiones y los desembolsos se realizan en forma no formal, sin aprobación de transacciones y otros controles.</p> <p>B. Existen algunos controles pero el sistema tiene debilidades o no se cumple plenamente.</p> <p>C. Existen estándares y procedimientos para la separación de funciones, aprobación de transacciones, informes sobre resultados, mantenimiento de archivos, seguridad de datos y controles contra desfalco. Estos procedimientos se cumplen a cabalidad.</p>		

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<b>Costeo de servicios</b>	<p>A. La empresa/organización desconoce el costo de cada servicio provisto y el margen que debe cobrar por los mismos.</p> <p>B. La empresa/organización conoce el costo de cada servicio ofrecido. En general, los precios para los clientes reflejan este costo. Sin embargo, algunos costos indirectos no están incluidos en el precio. El precio tampoco incluye márgenes para cubrir posibles riesgos en variaciones en los costos.</p> <p>C. La empresa/organización conoce el costo total de cada servicio ofrecido, incluyendo costos directos e indirectos. Los precios para los clientes reflejan este costo más un margen de ganancia para la empresa/organización que toma en cuenta posibles riesgos en variaciones en los costos.</p>		
<b>Mercadeo</b>			
<b>Estrategia de mercado</b>	<p>A. La empresa/organización no tiene claridad de su mercado meta.</p> <p>B. La empresa tiene una comprensión general del funcionamiento de su mercado meta y tiene noción de lo necesario para promocionar sus productos y servicios en este mercado.</p> <p>C. Existe una estrategia de mercadeo basada en un sólido conocimiento del mercado y sus tendencias, de los clientes actuales y potenciales y formas de promoción adecuadas para llegar con productos específicos a cada uno de los diferentes tipos de clientes identificados.</p>		
<b>Medios de promoción y publicidad</b>	<p>A. La empresa/organización desconoce los atributos particulares de sus servicios en relación a sus clientes meta y no dispone de la mejor forma de promocionar estos servicios.</p> <p>B. La empresa/organización conoce bien los atributos de sus servicios en relación a sus clientes meta, pero desconoce la mejor forma y lugar de promocionarlos.</p> <p>C. La empresa/organización conoce bien los atributos de sus servicios en relación a sus clientes meta. Dispone de la forma para promocionar los servicios para lograr ventas óptimas y ejecuta una estrategia de promoción en base a este conocimiento.</p>		
<b>Organización de la oferta</b>	<p>A. La empresa/organización no organiza su oferta anual de servicios. Responde en forma específica a la demanda. Existen frecuentes problemas para adecuar su capacidad de entrega a la demanda.</p> <p>B. La empresa/organización estima su oferta anual de servicios pero tiene problemas ocasionales para adecuar su capacidad de entrega a las demandas de sus clientes.</p> <p>C. La empresa/organización estima su oferta anual de servicios con base en tiempo, volumen y calidad, organizándose efectivamente para cumplir con las demandas de sus clientes.</p>		

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<p><b>Conocimiento de la gestión comercial (en caso de intermedación directa de productos)</b></p>	<p>A. La empresa/organización desconoce el procedimiento para hacer llegar su producto al comprador (cliente o segmento) previamente definido.                      B. La empresa/organización conoce los procedimientos para hacer llegar su producto a lo largo del canal de comercialización, hasta el comprador (cliente o segmento) previamente seleccionado. Sin embargo es deficiente en el seguimiento y gestión necesaria.                      C. La empresa/organización conoce los procedimientos para hacer llegar su producto a lo largo del canal de comercialización, hasta el comprador (cliente o segmento) previamente seleccionado. Posee además personal y capacidades para realizar efectivamente el seguimiento y gestión comercial y aduanero necesario.</p>		
<p><b>Alianzas y relaciones externas</b></p>			
<p><b>Reputación y credibilidad en el entorno</b></p>	<p>A. La empresa/organización no es conocida en el medio o es conocida como débil e inestable.                      B. La empresa/organización es percibida como una entidad seria que ofrece servicios de calidad. A la vez, no es ampliamente conocida como líder en su área.                      C. La empresa/organización es percibida como líder en su área de servicios. Tanto clientes como otros actores externos la buscan para establecer relaciones con ella.</p>		
<p><b>Relaciones con empresa privada</b></p>	<p>A. La empresa/organización no ha facilitado vínculos entre sus clientes y otros actores de la empresa privada.                      B. La empresa/organización ocasionalmente ha logrado vincular sus clientes con otros actores de la empresa privada.                      C. La facilitación de alianzas entre los clientes y otros actores de la empresa privada es parte integral de la estrategia de la empresa/organización y ha logrado facilitar vínculos consistentemente.</p>		
<p><b>Relaciones con proveedores de servicios técnicos</b></p>	<p>A. La empresa/organización tiene muy pocas o nulas relaciones con proveedores de servicios técnicos.                      B. La empresa/organización ha coordinado en ocasiones con proveedores de servicios técnicos en beneficio de sus clientes.                      C. La empresa/organización ha establecido alianzas con proveedores de servicios técnicos que le permiten ofrecer una gama de servicios más completa a los clientes.</p>		
<p><b>Relaciones con proveedores de servicios financieros</b></p>	<p>A. La empresa/organización tiene muy pocas o nulas relaciones con proveedores de servicios financieros.                      B. La empresa/organización ha coordinado en ocasiones con proveedores de servicios financieros en beneficio de sus clientes.                      C. La empresa/organización ha establecido alianzas con proveedores de servicios financieros que le permiten ofrecer una gama de servicios más completa a los clientes.</p>		

### 1.2.3 Satisfacción del cliente

**Palabras clave:** pertinencia, calidad, impacto, oportunidad, precio

**Relevancia:** muestra el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios provistos

**Proceso:** entrevistas semiestructuradas con una muestra de clientes

Los pasos para realizar el análisis de la satisfacción del cliente incluyen:

1. Se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra de los clientes (anexo 2). Para seleccionar la muestra se debe incluir clientes que reciben diferentes tipos de servicios. El número de clientes que se pueden entrevistar depende de la diversidad del portafolio de clientes y del tiempo y presupuesto disponible.
2. Se registran los resultados principales para cada uno de los clientes en el ejercicio 4 que trata sobre el nivel de satisfacción del cliente. Para obtener un valor agregado, se debe promediar los resultados de todas las entrevistas. En caso de que haya una alta variación entre los clientes, es aconsejable agrupar diferentes tipos de ellos y sacar los promedios respectivos para obtener una apreciación más acertada de cada uno de los diferentes grupos.
3. Para las organizaciones/empresas que proveen servicios tanto a lo interno de la misma como a clientes externos, se deben distinguir los resultados de las entrevistas por tipo de cliente. Con algunos clientes no será necesario preguntar sobre el impacto del servicio en su empresa. Por ejemplo, si un operador turístico internacional, tiene un cliente externo de una organización de turismo rural comunitario, una pregunta sobre el impacto de la organización en su empresa no sería tan relevante. En estos casos, sencillamente se elimina la pregunta de la entrevista.

#### Lecciones aprendidas en el análisis de la satisfacción del cliente

Para bajar el costo del análisis y permitir entrevistar a más personas, se puede realizar entrevistas telefónicas cuando las condiciones de los clientes lo permiten.

Es recomendable entrevistar a una muestra representativa de clientes, incluyendo clientes de diferentes zonas geográficas, de diferentes servicios, clientes antiguos y nuevos.

Es importante asegurar que la organización sepa que se estará realizando las entrevistas a los clientes. En algunos casos, estos clientes querrán confirmar el acuerdo de la organización antes de realizar la entrevista.

Ejercicio 4. Nivel de satisfacción del cliente				
Criterios		Calificación (1-5)	Puntos fuertes	Puntos que requieren mejorar
Pertinencia	Interna			
	Externa			
Calidad	Interna			
	Externa			
Impacto	Interna			
	Externa			
Oportunidad	Interna			
	Externa			
Precio	Interna			
	Externa			

## 1.2.4 Ventas y resultados financieros

**Palabras clave:** crecimiento en ventas de servicios, cobertura de costos y rentabilidad

**Relevancia:** muestra los ingresos por ventas de servicios y productos y la rentabilidad de la empresa/organización

**Proceso:** se revisarán los registros contables, financieros y de ventas, registrando los resultados en los ejercicios sobre crecimiento de ventas de servicios (ejercicio 5) y criterios e indicadores de cobertura de costos (ejercicio 6).

Ejercicio 5. Crecimiento de ventas de servicios						
Producto/ servicio		Año actual	Hace un año	Hace dos años	Hace tres años	Hace cuatro años
	Valor					
	% Cambio					
	Valor					
	% Cambio					
	Valor					
	% Cambio					
	Valor					
	% Cambio					
	Valor					
	% Cambio					
	Valor					
	% Cambio					
<b>Ventas totales</b>	Valor % Cambio en relación al año anterior					

Ejercicio 6. Criterios e indicadores de cobertura de costos* y rentabilidad					
Criterios	Indicadores	Pregunta		Último año	Año anterior
Sostenibilidad financiera global	Ingresos no donados/gastos totales	¿Cuál porcentaje de los gastos se cubren por ingresos no donados?			
Rentabilidad global de la organización	Resultado total de las operaciones/promedio de activos totales**	¿Cuál es el rendimiento de los activos de la empresa/organización en el período?			
Margen de contribución de cada servicio	Ingresos operativos de cada producto o servicio/gastos totales de la organización	¿Cuál porcentaje de los gastos totales se cubrieron por cada servicio o producto?  Apoya el análisis de cuál servicio o producto genera más para la empresa/organización.	Producto 1		
			Producto 2		
			Producto 3		
			Producto 4		
			Producto 5		
Rentabilidad de un producto o servicio	Ingresos operativos de cada producto o servicios/gastos incurridos en la entrega de ese producto o servicio	¿Cuán rentable era cada producto o servicio? ¿Cuál porcentaje de los gastos involucrados en entrega o en un servicio dado se cubrió con los ingresos generados por el servicio?	Producto 1		
			Producto 2		
			Producto 3		
			Producto 4		
			Producto 5		

\* Basado en McVay et al. 2001.

\*\* Para calcular este índice se deben restar las donaciones de los ingresos reflejados en los estados de resultados para obtener un resultado estrictamente de operaciones. Se promedian los activos al inicio y al final del año.

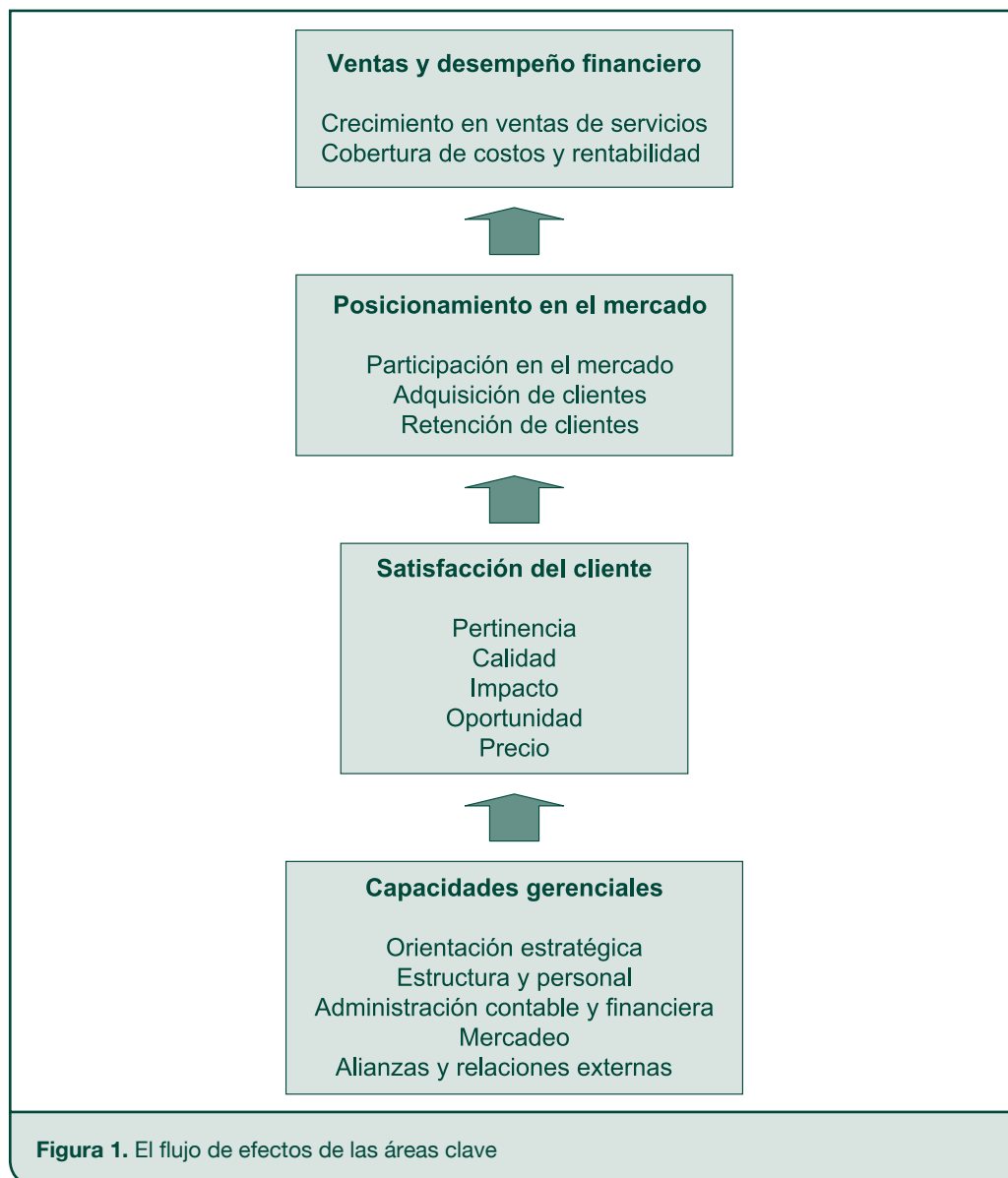
### Lecciones aprendidas en el análisis de ventas y resultados financieros

Aún para organizaciones que tienen sistemas contables bien desarrollados, puede ser difícil llegar al nivel de detalle esperado con relación a los ingresos y egresos de cada servicio. Esto podría ser resultado de que los registros contables no se distinguen por producto o servicio o porque algunos costos se relacionan con varios servicios. En estos casos hay que buscar otras fuentes como registros auxiliares o extracontables en conjunto con los registros contables para estimar los datos. Este trabajo se tiene que hacer en colaboración con el o la gerente y el encargado del área de finanzas, dado que ellos tienen mayor conocimiento sobre los registros que existen y sobre la distribución real de tiempos y costos.

Cuando estos registros no existen, también es importante incluir el fortalecimiento del sistema contable/financiero en el plan de fortalecimiento para que la organización cuente con información financiera oportuna sobre cada producto en el futuro.

### 1.3 Desarrollo de estrategias para fortalecer capacidades

El desarrollo de estrategias y planes de mejoramiento basado en los resultados del diagnóstico de capacidades requiere realizar un análisis del desempeño en cada una de las áreas clave, definir metas para cada área hacia el futuro y establecer un plan de acción para lograr las metas con base en la situación actual. Es claro que el desempeño de la empresa/organización en cada área tiene efecto sobre las otras áreas, como se ilustra en la figura 1.



### 1.3.1 Análisis de los puntos críticos en el desempeño

El primer paso en el desarrollo de estrategias y planes de mejoramiento es realizar un análisis del desempeño de la empresa/organización en cada una de las áreas clave. Este análisis se realiza basado en la información recopilada en la fase de diagnóstico y se procesa en el taller de retroalimentación con actores clave.

Algunas de las actividades que se pueden realizar en el taller de retroalimentación con representantes clave son las siguientes:

1. Si en el taller hay personas que no participaron en el taller inicial de diagnóstico, se debe brindar una introducción breve de los objetivos y del proceso del diagnóstico,
2. Se presentan los resultados del diagnóstico, permitiendo la discusión y validación de los hallazgos,
3. Se realiza una revisión de los ejercicios del 2 al 6, correspondientes a las áreas clave de capacidad. Para cada área de capacidad, se llena un cuadro sobre las fortalezas, limitantes y metas estratégicas provisionales,
4. Para facilitar el proceso de análisis de las fortalezas y limitantes en las diferentes áreas del diagnóstico, el facilitador o facilitadora puede llenar de antemano las primeras tres columnas en los ejercicios 7 y 8, las primeras dos columnas en el ejercicio 9 y la primera columna en el ejercicio 10, basado en los resultados del diagnóstico. Una de las actividades del taller debe ser revisar los resultados del diagnóstico y validar las fortalezas y limitantes señaladas,
5. Durante la revisión del ejercicio 3 con los representantes clave de la organización, se valida tanto la descripción de la situación actual como la calificación numérica asignada a cada área de análisis. Este proceso provee una oportunidad para que los gerentes de la organización discutan los diferentes puntos y lleguen a un entendimiento común sobre la situación real de ésta.

#### **Lecciones aprendidas en el análisis de puntos críticos en el desempeño**

El proceso de discusión y validación de los resultados del diagnóstico provee una oportunidad para el personal clave de la organización para desarrollar un entendimiento común acerca de la situación real de la misma. Es importante planificar bastante tiempo para realizar la validación (si los insumos están bien desarrollados por el facilitador o facilitadora, un taller de medio día a un día será suficiente para la validación).

Ejercicio 7. Fortalezas, limitantes y metas estratégicas provisionales para capacidades internas						
Área	Calificación promedio*	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Orientación estratégica						
Estructura y personal				<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En cuánto quisiera mejorar su calificación en esta área en el próximo año? ¿Y en tres años?</li> </ul>		
Administración contable y financiera				<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las metas específicas para construir sobre fortalezas?</li> </ul>		
Mercadeo				<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles mejoras específicas puede realizar en relación a sus limitantes?</li> </ul>		
Alianzas y relaciones externas						

\* Se promedia la calificación numérica de cada área en la sección del ejercicio 3 sobre el diagnóstico de capacidades internas básicas.

Ejercicio 8. Fortalezas, limitantes y metas estratégicas provisionales para satisfacción del cliente						
Área	Calificación promedio*	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Pertinencia						
Calidad				<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En cuánto quisiera mejorar su calificación en esta área en el próximo año? ¿Y en tres años?</li> </ul>		
Impacto				<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las metas específicas para construir sobre fortalezas?</li> <li>¿Cuáles mejoras específicas puede realizar en relación a sus limitantes?</li> </ul>		
Oportunidad						
Precio						

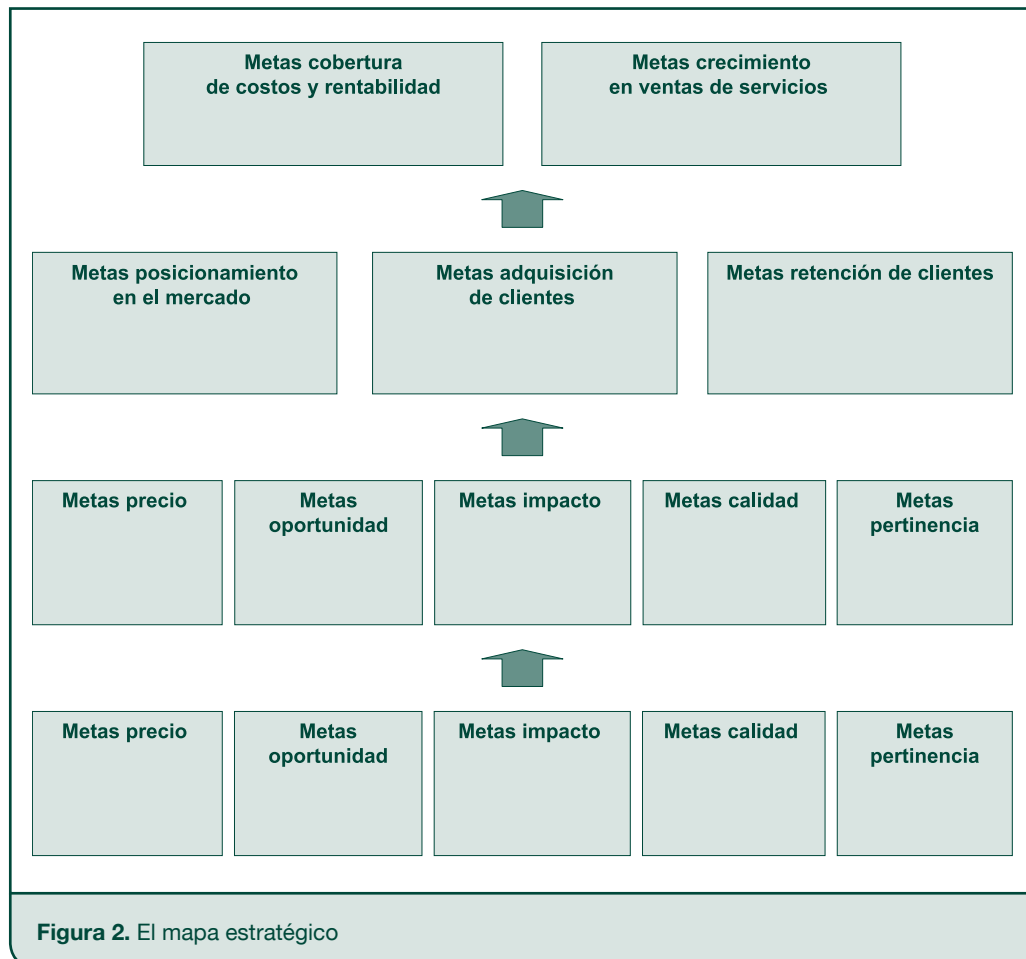
\* Calificación promedio al ejercicio 4

Ejercicio 9. Fortalezas, limitantes y metas estratégicas provisionales para posicionamiento en el mercado						
Área	Preguntas orientadoras	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles productos muestran más demanda actual y potencial?</li> <li>¿Para cuáles productos tiene la empresa/ organización mayor participación en el mercado?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles metas numéricas se pueden establecer en cada área?</li> </ul>		
Adquisición de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles productos muestran más dinamismo?</li> <li>¿Cuáles tipos de clientes están vinculados con estos productos?</li> <li>¿Cuáles tendencias muestran señales de alerta?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Para cuáles productos y cuáles tipos de clientes requiere ajustes en estrategias?</li> <li>¿Cuáles son las metas específicas para construir sobre fortalezas?</li> <li>¿Cuáles mejoras específicas puede realizar en relación a sus limitantes?</li> </ul>		
Retención de clientes						

Ejercicio 10. Situación actual y metas estratégicas provisionales para ventas y desempeño financiero					
Área	Preguntas guía	Situación actual	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Crecimiento en ventas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles productos muestran mayor dinamismo en términos de valor de ventas?</li> <li>¿Cuáles son más rentables?</li> <li>¿Cuáles son más importantes en cubrir las operaciones de la organización?</li> <li>¿Cuáles son las tendencias en rentabilidad y cobertura de costos de la empresa/organización?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles metas numéricas se pueden establecer para cada indicador del ejercicio 6?</li> <li>¿Para cuáles productos y cuáles tipos de clientes se requiere ajustes en estrategias?</li> </ul>		
Cobertura de costos y rentabilidad					

### 1.3.2 Depuración de las metas estratégicas

Una vez desarrollados los ejercicios del 8 al 11 con la participación de los representantes clave de la organización, el facilitador o facilitadora del diagnóstico puede desarrollar un borrador del mapa estratégico (figura 2). Al ubicar las diferentes metas estratégicas en los cuadros correspondientes en el mapa, se puede visualizar la existencia de repeticiones o inconsistencias entre las diferentes metas propuestas. Al analizar y corregir estos problemas, se llegará al mapa estratégico final.



### 1.3.3 Diseño del plan de fortalecimiento

Basándose en las metas estratégicas y las brechas actuales en cuanto a capacidades, se desarrolla un plan de fortalecimiento de la empresa/organización, incluyendo acciones concretas a realizar, responsables, plazos y fuentes de apoyo externo en el caso que sea necesario (ejercicio 11).

Ejercicio 11. Plan de fortalecimiento					
Áreas de capacidad	Metas estratégicas	Acciones concretas a realizar	Responsables	Plazos para completar las acciones	Fuentes de apoyo externo cuando necesario
Ventas y desempeño financiero					
Posicionamiento en el mercado					
Satisfacción del cliente					
Capacidades gerenciales					

## II. Segunda sección: resultados selectos de la aplicación de la herramienta

---

### 2.1 Diagnóstico realizado a cuatro organizaciones en Costa Rica

Presentamos un ejemplo de un diagnóstico completo de un proveedor de servicios empresariales. El ejemplo se basa en los hallazgos de los diagnósticos realizados en cuatro organizaciones en Costa Rica (cuadro 2). En este sentido, refleja los tipos de servicios provistos por estas organizaciones y los tipos de fortalezas y debilidades encontradas en las mismas. Sin embargo, no representa los resultados exactos de ninguna de estas organizaciones y algunos de los hallazgos se han desarrollado para fines ilustrativos. Esto nos permite presentar un ejemplo más completo y a la vez, respetar la privacidad de las organizaciones diagnosticadas.

Las organizaciones proveedores de servicios empresariales diagnosticados en Costa Rica representan diferentes tipos de formas jurídicas, productos y alcance geográfico. Tres de las cuatro organizaciones son asociaciones integradas por clientes, miembros o asociados. Sólo la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR) se creó con un mandato claro para la provisión de servicios empresariales. CODEFORSA (ONG líder en la promoción del desarrollo forestal de la región Huetar Norte) se formó como una organización para la incidencia en políticas forestales y la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Atlántica (ASIREA) originalmente proveía servicios para la industria maderera.

CODEFORSA y ASIREA evolucionaron con los cambios en el ambiente externo que ofrecieron nuevas oportunidades y con las necesidades cambiantes de sus asociados. Es interesante señalar que ASIREA continúa su proceso de ampliación de servicios a nuevas áreas de desarrollo empresarial, mientras CODEFORSA ha decidido concentrar sus esfuerzos en la intermediación de pagos por servicios ambientales y la provisión de material genético para procesos de reforestación. La cuarta organización, el Centro de Investigación en Integración Bosque Industria (CIIBI), pertenece a la Escuela de Ingeniería Forestal del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Sus servicios tienen una relación estrecha con su agenda de investigación y se concentran primordialmente en temas técnicos tanto de producción como procesamiento de madera.

Cuadro 2. Ejemplos de proveedores de servicios empresariales al sector forestal en Costa Rica					
Organización	Forma jurídica	Misión	Servicios principales	Clientes principales	Cobertura geográfica
ACTUAR	Asociación	Promover la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica de la iniciativa de turismo rural comunitario en Costa Rica, a través de la formación de alianzas estratégicas para el mercadeo de turismo rural comunitario, fortalecimiento de la capacidad de asociados y recaudación de fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y operación de tour</li> <li>Servicios de reservación para destinos operados por asociados</li> <li>Mercadeo de productos turísticos de los asociados</li> <li>Capacitación y asistencia técnica para fortalecer empresas turísticas</li> <li>Incidencia</li> </ul>	<p>Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operadores de turismo extranjeros</li> <li>Operadores de turismo nacionales</li> <li>Turistas independientes del extranjero y nacionales</li> <li>ONG y universidades</li> </ul> <p>Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ONG ambientales y asociaciones</li> <li>Grupos de productores</li> <li>Grupos de mujeres</li> <li>Comunidades indígenas</li> </ul>	Nivel nacional en donde se encuentran asociados
ASIREA	Asociación	Promover el desarrollo sostenible por medio de la recuperación, preservación y producción amigable con los recursos naturales con el fin de propiciar el bienestar humano en el Área de Conservación de Tortuguero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de productos naturales</li> <li>Diseño de productos nuevos por solicitud</li> <li>Diseño y operación de tour</li> <li>Educación ambiental</li> <li>Estudios</li> <li>Intermediación de pagos por servicios ambientales (PSA)</li> <li>Venta de árboles</li> <li>Préstamos puente para insumos necesarios para PSA</li> <li>Desarrollo de ecoproductos y productos de turismo rural comunitario</li> <li>Facilitación de capacitación y asistencia técnica en gerencia empresarial</li> <li>Facilitación de certificación de productos</li> <li>Facilitación de contactos para el financiamiento</li> <li>Comercialización de ecoproductos</li> <li>Mercadeo de productos turísticos de los asociados</li> </ul>	<p>Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spas, macrobióticas y hoteles verdes</li> <li>Instituciones con y sin fines de lucro interesados en el turismo rural comunitario</li> <li>Agencias públicas</li> <li>ONG de desarrollo y ambientales</li> </ul> <p>Internos (incluye pequeños productores que no se han afiliado)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productores y dueños de finca/bosque de pequeña y mediana escala</li> <li>Micro y pequeñas ecoempresas</li> <li>Micro y pequeñas empresas turísticas</li> <li>ONG y asociaciones ambientales</li> </ul>	Área de Conservación de Tortuguero y sus alrededores

Organización	Forma jurídica	Misión	Servicios principales	Clientes principales	Cobertura geográfica
CODEFORSA	Asociación	CODEFORSA es una ONG líder en la promoción del desarrollo forestal de la región Huetar Norte, utilizando para ello sistemas de producción sostenible que brindan un entorno sano y seguro para sus empleados y asociados, para el ambiente natural circundante y público en general, contribuyendo así a mejorar el nivel de vida de los habitantes de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regencia forestal</li> <li>Estudios técnicos y socioeconómicos</li> <li>Venta de madera</li> </ul>	<p>Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aserraderos pequeños</li> <li>Empresas comerciales de madera</li> <li>Agencias públicas</li> <li>Empresas privadas</li> </ul> <p>Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeños y medianos productores</li> <li>Pequeños y medianos dueños de bosque</li> <li>Aserraderos a pequeña escala</li> </ul>	Principalmente en la región Huetar Norte, con algunos clientes a nivel nacional
CIBI	Centro en Instituto Tecnológico de Costa Rica	Servir al sector forestal y a la comunidad costarricense a través de la investigación, enseñanza y provisión de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de árboles</li> <li>Servicios de aserío</li> <li>Consultorías técnicas</li> <li>Secado de madera</li> <li>Pruebas físicas y mecánicas</li> <li>Capacitación y asistencia técnica para la producción y procesamiento</li> <li>Certificación de procesos</li> </ul>	<p>External</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas forestales medianas y grandes tanto nacionales como del extranjero</li> <li>Productores independientes medianos</li> <li>Aserraderos pequeños y medianos</li> <li>Agencias del sector público</li> <li>Compañías autónomas de agua y luz</li> <li>ONG ambientales</li> </ul>	Nacional

Claramente las organizaciones se han desarrollado dentro de un entorno que les ofrece ciertas oportunidades. Por ejemplo, la existencia de un programa estatal de pagos por servicios ambientales provee una oportunidad para estas organizaciones en la provisión de servicios de intermediación de estos pagos. Los trámites para participar en estos esquemas permiten que los dueños de bosques puedan acceder a los pagos directamente con el apoyo del proveedor de servicios, sin necesidad de pertenecer a una organización empresarial más extensa. El volumen de los pagos por servicios ambientales es suficientemente grande para permitir la existencia de al menos tres proveedores especializados en el país, además de un gran número de ingenieros forestales independientes. Este servicio es financieramente viable y provee ingresos suficientes como para brindar estabilidad a los proveedores de servicios empresariales forestales, mientras buscan construir servicios para mercados más exigentes.

La provisión de servicios financieramente viables a empresas nacientes de ecoproductos o turismo rural comunitario ha representado un reto para los proveedores de servicios empresariales en Costa Rica. Estos productos requieren un grado mayor de organización empresarial a nivel base. Los proveedores de servicios empresariales se enfrentan con la necesidad de apoyar a estas empresas para entender y alcanzar en forma consistente los requerimientos de calidad, consistencia y entrega oportuna de los productos. Para alcanzar la viabilidad financiera, los proveedores de servicios deben lograr niveles adecuados de ventas a los clientes externos. Sin embargo, muchas veces los productos no llenan los requerimientos del mercado. Por ende, el proveedor de servicios empresariales se ve en la obligación de invertir un esfuerzo significativo en la construcción de las capacidades locales. Algunas de las empresas apoyadas logran progresar y competir en el mercado mientras otras parecen no tener la capacidad o interés para alcanzar esta meta.

ACTUAR tiene el reto de ser una de las organizaciones más importantes en la provisión de asistencia técnica a iniciativas de turismo rural comunitario en el país. En este sentido, la demanda por acceder la membresía en la asociación sobrepasa la capacidad de la organización de proveer los servicios requeridos a todos los asociados. Esta situación se agudiza porque hay entes financieros que requieren afiliación con ACTUAR para que las iniciativas de turismo rural comunitario reciban fondos. Actualmente esta asociación está analizando posibles estrategias para enfrentar esta situación en forma adecuada.

## **2.2 Ejemplo de Pro Empresa Forestal**

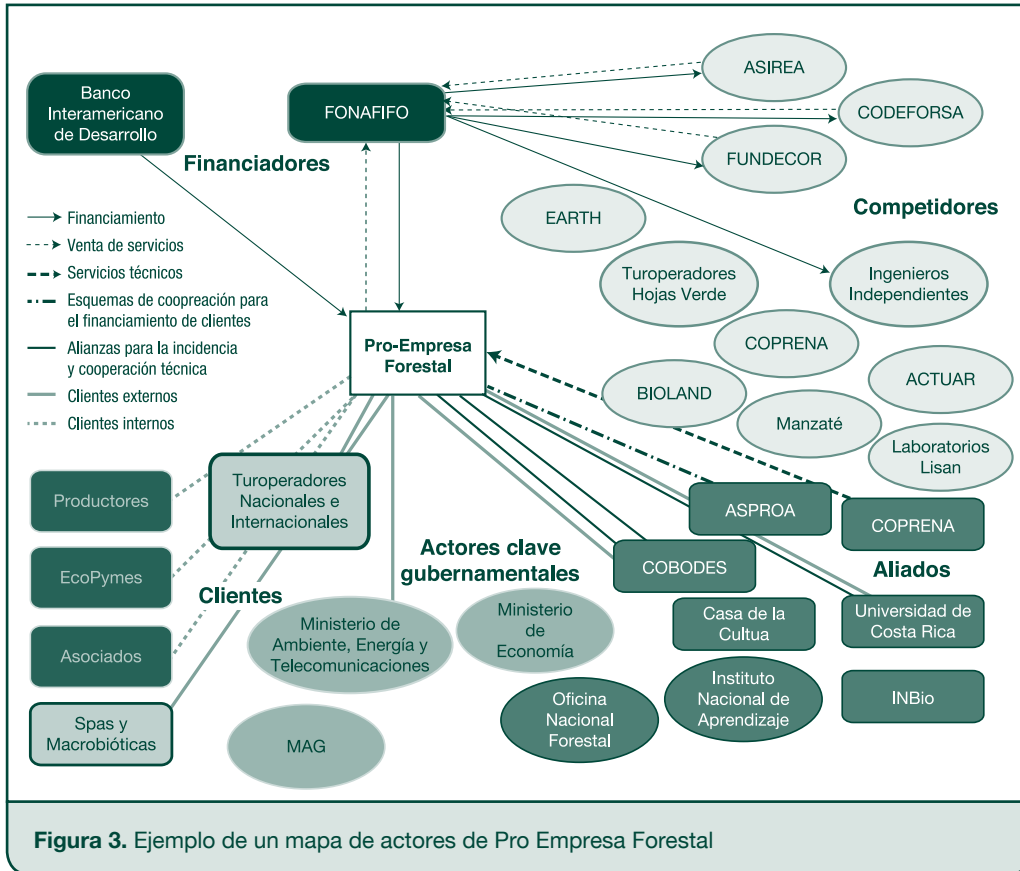
A continuación se muestra una organización ficticia denominada Pro Empresa Forestal. Sus servicios incluyen intermediación de pagos por servicios ambientales, asesoría para asociados en turismo rural comunitario y desarrollo de ecoproductos y comercialización de servicios turísticos y ecoproductos.

**Cuadro 3.**  
Ejemplo de la descripción del mercado meta y participación en el mercado Pro Empresa Forestal

Tipo de cliente	Interno o externo	Escala	Actividades	Mercados principales	Número estimado de clientes potenciales	Número actual servido por institución y % del mercado potencial	Principales servicios proveídos por institución	Número actual servido por otros proveedores y % del mercado potencial	Principales servicios proveídos por competidores
Tour operadores nacionales e internacionales	Externo	Pequeña y mediana	Turismo	Turistas de Europa (Francia, Alemania, España, Inglaterra) Mayoristas	30	15 (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reservación</li> <li>Diseño de itinerario</li> <li>Transporte</li> <li>Hospedaje</li> <li>Guía local</li> <li>Guía bilingüe</li> <li>Tour en destino</li> <li>Seguimiento a la calidad</li> <li>Póliza de seguros</li> </ul>	Muy bajos	Los mismos servicios menos la póliza de seguros
Asociaciones y ONG	Internos	Micro y pequeñas	Turismo comunitario, actividades agrícolas, actividades de conservación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoteleros locales</li> <li>Tour operadores nacionales</li> </ul>	100	29 (29%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de productos</li> <li>Cálculo de tarifas</li> <li>Comercialización de productos turísticos</li> <li>Seguimiento a la calidad</li> <li>Asistencia técnica y capacitación</li> </ul>	10	Comercialización de productos turísticos
Ecopymes	Internos	Micro	Producción de ecoproductos incluyendo champús, repelentes, chocolates y confites	Mercado nacional a través de intermediarios	28 en la zona de trabajo	17 ecopymes (61%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de productos</li> <li>Diseño de etiquetas y empaques</li> <li>Asesorías en trámites</li> <li>Manejo de calidad</li> <li>Facilitación de procesos de capacitación en gestión empresarial (a través de instituciones aliados)</li> <li>Apoyo para la certificación</li> <li>Comercialización</li> </ul>	5	Comercialización de productos

Tipo de cliente	Interno o externo	Escala	Actividades	Mercados principales	Número estimado de clientes potenciales	Número actual servido por institución y % del mercado potencial	Principales servicios proveídos por institución	Número actual servido por otros proveedores y % del mercado potencial	Principales servicios proveídos por competidores
Spas, distribuidores de farmacias/macro-bióticas y hoteles verdes	Externo	Pequeñas y medianas	Ventas de productos farmacéuticos naturales y cosméticos naturales al mayor y al por menor Uso de estos productos en actividades hoteleras	Nacionales, diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuidores: 28 nacionales</li> <li>Hoteles hojales verde: 43 registrados</li> <li>7.000 farmacias y macro-bióticas</li> </ul>	Tres clientes fijos más clientes ocasionales (% muy pequeño)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de productos naturales</li> <li>Desarrollo de nuevos productos en base a la demanda</li> </ul>	Existe un gran número y la gran mayoría está servido por los competidores	<p>Venta de productos naturales</p> <p>Fabricación de productos</p> <p>Distribución de productos</p>
Propietarios de finca (muchas veces del IDA)	Internos	Micro 5-7 ha por área de finca	Producción de madera, ganadería, y agricultura	En pie en la finca para industria local (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, FONAFIFO)	60 por año	30 proyectos por año—90 totales (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediación de sistemas agroforestales (SAF)</li> <li>Venta de árboles</li> <li>Transporte de plántulas</li> </ul>	5-10 anuales	Intermediación de sistemas agroforestales (SAF)

Tipo de cliente	Interno o externo	Escala	Actividades	Mercados principales	Número estimado de clientes potenciales	Número actual servido por institución y % del mercado potencial	Principales servicios proveídos por institución	Número actual servido por otros proveedores y % del mercado potencial	Principales servicios proveídos por competidores
Propietarios de finca	Internos	Pequeño 20-30 ha área de finca-proyecto promedio 17 ha, área reforestada	Ganadería, algo de cultivos limitado, producción forestal	En pie en finca para industria local (FONAFIFO)	En decrecimiento	Aproximadamente 10 nuevos anuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación PSA: reforestación</li> <li>• Venta de árboles</li> <li>• Asistencia técnica información sobre contratistas (trabajadores de finca)</li> <li>• Comercialización de madera (poco alcance)</li> <li>• Certificado de origen</li> <li>• Gestión de permiso de aprovechamiento</li> </ul>	Poca promoción por otros regentes forestales	
Propietarios de bosque	Internos	50-300 ha	Área de bosque natural y ganadería, a veces reforestación y agricultura	FONAFIFO	80 al año aproximadamente en zona (pero muy variable)	40-50 (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación PSA protección</li> <li>• Levantamiento topográfico</li> <li>• Trámite de seguimiento del desembolso</li> <li>• Información tendencias (FONAFIFO)</li> <li>• Incidencia con FONAFIFO</li> <li>• Elaboración de planes de manejo y seguimiento</li> <li>• Gestión de permisos de aprovechamiento</li> </ul>	40 -50	Intermediación PSA protección (procuran dar un precio más bajo)



Cuadro 4. Ejemplo de adquisición y retención de clientes Pro Empresa Forestal									
Servicio/ producto	2005			2006			2007		
	Cientes nuevos	Cientes totales	% Cambio en clientes totales del año anterior	Cientes nuevos	Cientes totales	% Cambio en clientes totales del año anterior	Cientes nuevos	Cientes totales	% Cambio en clientes totales del año anterior
Tour en paquete	5	10	n/a*	0	10	0	5	15	50%
Asesoría para el desarrollo turístico	2	13	n/a	10	23	77%	8	29	26%
Asesoría empresarial a ecopymes	0	0	n/a	15	15	100%	2	17	13%
Comercialización productos ecopymes (ventas externas)	0	0	n/a	2	2	100%	1	3	50%
Pagos por servicios ambientales en sistemas agroforestales (SAF) <sup>1</sup>	22	62	n/a	25	75	21%	30	90	15%
Pagos por servicios ambientales (protección)	31	53	n/a	16	27	-49%	34	48	78%
Pagos por servicios ambientales (reforestación)	12	18	n/a	13	26	44%	5	14	-46%

\* no aplicable

Cuadro 5. Diagnóstico de capacidades internas básicas Pro Empresa Forestal			
Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<b>Orientación estratégica</b>			
Definición del negocio	<p>A. La empresa/organización no ha definido su giro principal ni sus áreas de negocio clave. Tiene poca claridad sobre lo que espera lograr.</p> <p>B. La empresa/organización ha definido su visión sobre el giro principal, pero le falta estructurarse para poder ejecutar esa visión.</p> <p>C. La empresa/organización cuenta con una visión clara sobre el giro principal y sus áreas de negocios clave y está estructurada para la puesta en marcha de esta visión.</p>	<p>La empresa tiene claridad sobre su visión y misión y ha definido su giro principal. Se está estructurando para cumplir mejor con su trabajo, sobre todo en su área nueva de negocios. Sin embargo, hay cambios muy recientes y la falta de personal ha limitado el alcance de su trabajo hasta la fecha.</p>	3
Conocimiento del entorno	<p>A. Las estrategias de la empresa/organización se formulan basadas en intereses particulares de sus directivos.</p> <p>B. Las estrategias toman en cuenta ciertos aspectos del entorno y la demanda de clientes potenciales.</p> <p>C. Las estrategias están plenamente basadas en un análisis del entorno, incluyendo la competencia y tendencias de mercado.</p>	<p>Las estrategias están basadas en el análisis del entorno, incluyendo factores de mercado.</p>	4
Análisis de competencia y socios potenciales	<p>A. La empresa/organización opera en relativo aislamiento; no conoce los actores principales en los mercados en que incursiona, ni los principales competidores y aliados potenciales.</p> <p>B. La empresa/organización conoce los actores principales en los mercados en que incursiona y sus principales competidores, pero no analiza en forma regular las tendencias de estos competidores, ni tiene definida una estrategia de alianzas.</p> <p>C. La empresa/organización tiene claridad sobre la oferta de otros proveedores de servicios que puedan fungir como competencia y/o socios para una oferta de servicios complementarios. Usa información sobre las tendencias en sus competidores para actualizar sus estrategias en forma periódica. Tiene alianzas establecidas para apoyar en el logro de sus objetivos.</p>	<p>Pro Empresa Forestal tiene claridad sobre la oferta de otros proveedores de servicios que son competidores y colaboradores. Usa información sobre las tendencias de sus competidores para actualizar sus estrategias. Tiene alianzas establecidas para apoyar en el logro de sus objetivos.</p>	5
Planificación de resultados	<p>A. Las estrategias no están plasmadas en planes operativos. No se encuentra relación entre estrategias descritas y operaciones.</p> <p>B. Las estrategias están plasmadas en planes operativos. No existe un sistema de planificación y evaluación de resultados concretos para áreas y/o personal.</p> <p>C. Las estrategias están plasmadas en planes operativos. Existe un sistema de planificación y evaluación de resultados concretos para áreas y/o personal.</p>	<p>Se realizan planes de negocios y planes de acción todos los años, con enfoque en mercado, promoción y fortalecimiento de los asociados (estas áreas tienen metas). Se mide el alcance de las metas todos los meses, sobre todo de mercado y ventas. Como ha sido un equipo pequeño, no se ha realizado evaluaciones de metas por persona y área. Sin embargo, con el crecimiento del equipo se puede fortalecer este aspecto.</p>	3

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<b>Estructura y personal</b>			
Estado legal	<p>A. La organización no tiene personería jurídica (unciona de manera no formal).</p> <p>B. La organización tiene personería jurídica. Algunas funciones pueden ser limitadas por la figura legal actual.</p> <p>C. La organización tiene una personería jurídica acorde a su modelo de negocio y su misión; además está al día con todos sus registros.</p>	La organización cuenta con su personería jurídica al día. Su forma legal es adecuada para el trabajo realizado.	5
Capacidades de recursos humanos	<p>A. El personal no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las tareas requeridas y/o sufre de alta fluctuación de personal.</p> <p>B. Varios miembros del personal tienen conocimientos y experiencias adecuadas para realizar las tareas requeridas aunque faltan algunos conocimientos especiales para realizar algunas tareas específicas. Las fluctuaciones del personal no afectan significativamente los recursos humanos requeridos para el buen funcionamiento.</p> <p>C. El personal cuenta con conocimientos y experiencias necesarias para realizar todas las tareas requeridas con eficiencia y eficacia y sin mayor fluctuación del personal.</p>	El equipo ha sido limitado en tamaño. Ahora han agregado a nuevos miembros del equipo para completar las áreas necesarias. El equipo tiene conocimientos generales suficientes para realizar su trabajo, lo que podría fortalecer las capacidades en mercadeo. De igual forma, tiene algunas debilidades en cuanto a gestión financiera y contabilidad.	3
Políticas de personal	<p>A. La organización no tiene políticas de personal establecidas. Su selección y retribución de personal se decide de manera específica.</p> <p>B. La organización cuenta con políticas de personal aunque éstas no contemplan todos los aspectos necesarios y/o no estén implementadas en su totalidad.</p> <p>C. La organización cuenta con políticas de personal establecidas, documentadas e implementadas en su totalidad, con el fin de incentivar un desempeño óptimo del personal.</p>	Existe un manual de operaciones que incluye descripciones de puestos. Para otras políticas, asumen los lineamientos del Ministerio de Trabajo. No tienen un reglamento interno escrito. Esta falta de políticas claras contribuye en ocasiones a malos entendidos.	3
Comunicación interna	<p>A. No existe buena comunicación entre la junta, la gerencia y el personal. Existen frecuentes tropiezos operativos o estratégicos debido a la falta de comunicación.</p> <p>B. Existen mecanismos para fomentar la buena comunicación entre la junta, la gerencia y el personal. Problemas de comunicación surgen periódicamente y causan ineficiencias en la ejecución de la estrategia y operaciones.</p> <p>C. La comunicación entre la junta, la gerencia y el personal es fluida. Los buenos niveles de comunicación contribuyen a la ejecución de estrategias y operaciones eficientes.</p>	La directora se comunica con la junta en forma mensual y revisan los planes del mes. En general, la junta respeta el papel de la directora. La comunicación entre el personal es buena, aunque podría ser más fluida.	3

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<b>Administración contable y financiera</b>			
Planificación financiera	<p>A. La empresa/organización no planifica ni realiza proyecciones de ingresos y gastos para cada período de gestión.</p> <p>B. La empresa/organización realiza presupuestos pero tienen un uso limitado en la gerencia.</p> <p>C. La empresa/organización realiza proyecciones financieras de gastos, ingresos y utilidades. Monitorea la ejecución financiera en relación a las proyecciones y usa las proyecciones como herramienta gerencial para analizar la eficiencia de sus operaciones.</p>	<p>Se desarrolla un presupuesto anual pero no se realiza comparaciones mensuales. No se restringen estrictamente al presupuesto en las operaciones comerciales y en los proyectos apoyados por donantes se respetan presupuestos. Hace falta fortalecer la capacidad de análisis financiero como herramienta gerencial.</p>	3
Manejo de liquidez	<p>A. La empresa/organización no tiene liquidez adecuada para cumplir con sus obligaciones internas y externas en tiempo y forma.</p> <p>B. En general, la empresa/organización cumple con sus obligaciones internas y externas. Ocasionalmente tiene problemas de cumplimiento o está restringida en su capacidad de financiar a sus asociados por problemas de liquidez.</p> <p>C. La empresa/organización maneja cuidadosamente su liquidez. Siempre cumple en tiempo y forma con sus obligaciones internas y externas. Tiene suficiente liquidez para mantener el flujo de caja que permite cancelar las cuentas por pagar y realizar inversiones de acuerdo a la estrategia planteada.</p>	<p>La empresa maneja en forma cuidadosa su liquidez. Cumple en tiempo y forma con sus obligaciones. Puede atrasarse un poco en el pago de algunas consultorías por atrasos en desembolsos de donantes. Se podría fortalecer la gerencia de efectivo con el uso de herramientas como proyecciones de flujo de efectivo.</p>	3
Estados financieros	<p>A. La empresa/organización no tiene personal a cargo y tampoco elabora estados financieros por período contable basados en los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p> <p>B. La empresa/organización tiene personal a cargo, pero no mantiene actualizados sus estados financieros, sino estos se elaboran al final de cada período contable con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p> <p>C. La empresa/organización tiene personal a cargo y mantiene actualizados sus estados financieros en períodos mensuales o al menos trimestrales, conciliándose anualmente estos con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados. Los estados financieros se auditan por auditores externos por política institucional.</p>	<p>La empresa no tiene personal de planta encargada de la contabilidad, sino contrata servicios en forma mensual. Los estados financieros en este momento tienen un atraso de dos meses. Existen dudas sobre la confiabilidad de los estados. No se han realizado auditorías.</p>	3
Control interno	<p>A. No existe mayor control interno. Las decisiones y los desembolsos se realizan de forma no formal, sin aprobación de transacciones y otros controles.</p> <p>B. Existen algunos controles pero el sistema tiene debilidades o no se cumple plenamente.</p> <p>C. Existen estándares y procedimientos para la separación de funciones, aprobación de transacciones, informes sobre resultados, mantenimiento de archivos, seguridad de datos y controles contra desfalco. Estos procedimientos se cumplen a cabalidad.</p>	<p>Existen algunos controles internos como el requisito de dos firmas en cheques y la aprobación previa de movimientos electrónicos. La contabilidad se lleva por una persona que no tiene acceso al movimiento de fondos. Existen procedimientos escritos para la gestión administrativa y administrativo/contable. Los procedimientos descritos por lo general se cumplen.</p>	4

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
Costeo de servicios	<p>A. La empresa/organización desconoce el costo de cada servicio provisto y el margen que debe cobrar por los mismos.</p> <p>B. La empresa/organización conoce el costo de cada servicio ofrecido. En general, los precios para los clientes reflejan este costo. Sin embargo, algunos costos indirectos no están incluidos en el precio. El precio tampoco incluye márgenes para cubrir posibles riesgos en variaciones en los costos.</p> <p>C. La empresa/organización conoce el costo total de cada servicio ofrecido, incluyendo costos directos e indirectos. Los precios para los clientes reflejan este costo más un margen de ganancia para la empresa/organización que toma en cuenta posibles riesgos en variaciones en los costos.</p>	<p>En turismo se determina el precio de los servicios basado en los precios puestos por los asociados en sus productos más un margen. En PSA existe claridad sobre los costos de cada producto. En el caso de ecoproductos, hace falta definir mejor el costeo de estos. En el caso de servicios internos, el costeo no cubre costos.</p>	3
<b>Mercadeo</b>			
Estrategia de mercado	<p>A. La empresa/organización no tiene claridad de su mercado meta.</p> <p>B. La empresa tiene una comprensión general del funcionamiento de su mercado meta y tiene noción de lo necesario para promocionar sus productos y servicios en este mercado.</p> <p>C. Existe una estrategia de mercadeo, basada en un sólido conocimiento del mercado y sus tendencias, de los clientes actuales y potenciales y formas de promoción adecuadas para llegar con productos específicos a cada uno de los diferentes tipos de clientes identificados.</p>	<p>Pro Empresa Forestal visita a los sitios turísticos y recoge opiniones de guías de turistas para apoyar a los asociados en el ajuste de los productos de acuerdo al mercado. Ha desarrollado nuevos productos de acuerdo a señales de mercado. Conoce bastante bien a sus competidores y su oferta. En PSA realizan cambios en los servicios según los cambios de políticas de FONAFIFO y del Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET).</p>	3
Medios de promoción y publicidad	<p>A. La empresa/organización desconoce los atributos particulares de sus servicios en relación a sus clientes meta y no dispone de la mejor forma de promocionar estos servicios.</p> <p>B. La empresa/organización conoce bien los atributos de sus servicios en relación a sus clientes meta, pero desconoce la mejor forma y lugar de promocionarlos.</p> <p>C. La empresa/organización conoce bien los atributos de sus servicios en relación a sus clientes meta. Dispone de la forma para promocionar los servicios para lograr ventas óptimas y ejecuta una estrategia de promoción en base a este conocimiento.</p>	<p>Pro Empresa Forestal conoce los atributos de sus servicios en relación a sus clientes meta y con base a esto, está empezando a promocionar sus servicios en forma más sistemática. Hace falta mayor conocimiento en el caso de ecoproductos.</p>	3
Organización de la oferta	<p>A. La empresa/organización no organiza su oferta anual de servicios. Responde en forma específica a la demanda. Existen frecuentes problemas para adecuar su capacidad de entrega a la demanda.</p> <p>B. La empresa/organización estima su oferta anual de servicios pero tiene problemas ocasionales para adecuar su capacidad de entrega a las demandas de sus clientes.</p> <p>C. La empresa/organización estima su oferta anual de servicios con base en tiempo, volumen y calidad, organizándose efectivamente para cumplir con las demandas de sus clientes.</p>	<p>Pro Empresa Forestal depende de la oferta de servicios de sus asociados para poder atender a sus clientes externos tanto en turismo como en ecoproductos. A veces pueden existir limitantes en disponibilidad de espacio en los albergues de sus asociados y existen algunas fallas en la consistencia de la oferta de los ecoproductos. A la vez, existe bastante variabilidad en la oferta de los asociados, lo cual dificulta asegurar que los productos promocionados y vendidos realmente son los actualmente ofrecidos.</p>	3

Criterios	Indicadores	Situación actual	Calificación numérica
<p>Conocimiento de la gestión comercial (en caso de intermediación directa de productos)</p>	<p>A. La empresa/organización desconoce el procedimiento para hacer llegar su producto al comprador (cliente o segmento) previamente definido. B. La empresa/organización conoce los procedimientos para hacer llegar su producto a lo largo del canal de comercialización, hasta el comprador (cliente o segmento) previamente seleccionado. Sin embargo, es deficiente en el seguimiento y gestión necesaria. C. La empresa/organización conoce los procedimientos para hacer llegar su producto a lo largo del canal de comercialización, hasta el comprador (cliente o segmento) previamente seleccionado. Posee además personal y capacidades para realizar efectivamente el seguimiento y gestión comercial y aduanero necesario.</p>	<p>Pro Empresa Forestal conoce como hacer llegar el producto al consumidor final. Si embargo, existen algunos limitantes en la entrega de los productos por la etapa de desarrollo empresarial de algunos de sus asociados.</p>	4
<p><b>Alianzas y relaciones externas</b></p>			
<p>Reputación y credibilidad en el entorno</p>	<p>A. La empresa/organización no es conocida en el medio o es conocida como débil e inestable. B. La empresa/organización es percibida como una entidad seria que ofrece servicios de calidad. Sin embargo, no es ampliamente conocida como líder en su área. C. La empresa/organización es percibida como líder en su área de servicios (tanto clientes como otros actores externos la buscan para establecer relaciones con ella).</p>	<p>Pro Empresa Forestal es conocida como líder en el tema de pagos por servicios ambientales y el turismo rural comunitario. Todavía falta desarrollar liderazgo en la comercialización de ecoproductos.</p>	4
<p>Relaciones con empresa privada</p>	<p>A. La empresa/organización no ha facilitado vínculos entre sus clientes y otros actores de la empresa privada. B. La empresa/organización ocasionalmente ha logrado vincular sus clientes con otros actores de la empresa privada. C. La facilitación de alianzas entre los clientes y otros actores de la empresa privada es parte integral de la estrategia de la empresa/organización y ha logrado facilitar vínculos consistentemente.</p>	<p>Los clientes externos de Pro Empresa Forestal son de la empresa privada. A través de ellos, ésta provee servicios a sus clientes internos o asociados. También ha desarrollado algunas alianzas con otros actores de la empresa privada para fortalecer sus servicios a sus asociados.</p>	4
<p>Relaciones con proveedores de servicios técnicos</p>	<p>A. La empresa/organización tiene muy pocas o nulas relaciones con proveedores de servicios técnicos. B. La empresa/organización ha coordinado en ocasiones con proveedores de servicios técnicos para el beneficio de sus clientes. C. La empresa/organización ha establecido alianzas con proveedores de servicios técnicos que le permiten ofrecer una gama de servicios más completa a los clientes.</p>	<p>Pro Empresa Forestal ha establecido relaciones con proveedores de servicios técnicos/empresariales, a las cuales contrata en ocasiones para fortalecer las capacidades de sus asociados. Esto le permite tener un programa de fortalecimiento a pesar de tener personal limitado.</p>	4
<p>Relaciones con proveedores de servicios financieros</p>	<p>A. La empresa/organización tiene muy pocas o nulas relaciones con proveedores de servicios financieros. B. La empresa/organización ha coordinado en ocasiones con proveedores de servicios financieros en beneficio de sus clientes. C. La empresa/organización ha establecido alianzas con proveedores de servicios financieros que le permiten ofrecer una gama de servicios más completa a los clientes.</p>	<p>Pro Empresa Forestal ha empezado a proveer créditos a algunos de sus asociados y están trabajando en el desarrollo de un fideicomiso. Más allá de esto, no tienen mayores relaciones con proveedores de servicios financieros en beneficio de sus asociados.</p>	2

Cuadro 6. Nivel de satisfacción de los clientes Pro Empresa Forestal				
Área	Calificación (1-5)	Puntos fuertes	Puntos que requieren mejorar	
Pertinencia	Interno 3,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios nacen de las necesidades de los asociados.</li> <li>• Se dan cuenta de necesidades de servicios de capacitación y fortalecimiento a través de evaluaciones hechas por clientes externos.</li> <li>• La asesoría técnica ha sido de mucha importancia.</li> <li>• La legalización de albergues ha sido de mucha importancia.</li> <li>• Los clientes tienen confianza en la organización por su trayectoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos asociados se sienten más atendidos que otros.</li> <li>• En PSA están excluidos los clientes con áreas pequeñas.</li> <li>• Se requiere mayor apoyo en la administración de las ecopymes.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se toman en cuenta insumos de los clientes y se adaptan los servicios.</li> <li>• Para el cliente adecuado, es un producto muy adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los asociados deben conocer mejor el mercado turístico y el modo de competir.</li> <li>• Deben informar más sobre lo que están haciendo en el fortalecimiento de los grupos.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contratan personas de buena experiencia y formación.</li> <li>• El personal de PSA tiene mucha experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen pocas personas para atender a muchos grupos.</li> <li>• A veces la atención de algunos funcionarios no es tan amable.</li> </ul>	
Calidad	Externo 3,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son atentos</li> <li>• La organización se preocupa por la calidad de la oferta de sus asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad es variable entre diferentes asociados.</li> <li>• Deben actualizar el sitio web y compartir fotos con los clientes.</li> <li>• Se pueden recibir cotizaciones diferentes para el mismo lugar por tratarse de diferentes personas que le atienden.</li> <li>• Se han tenido que devolver algunos productos de los ecopymes porque se descomponen.</li> </ul>	
		<p>Áreas de mayor impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría para la definición del producto y de los clientes meta</li> <li>• Capacitación y asesoría para mejorar la calidad de los servicios</li> <li>• Promoción de los servicios</li> <li>• Motivación de asociados</li> <li>• Establecimiento de infraestructura y equipo por parte de las empresas</li> <li>• Reforestación de áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos asociados sienten poco impacto por la baja venta de sus servicios.</li> <li>• Para los productos de las ecopymes, las ventas todavía están bajas, lo que no permite generar mayores ingresos.</li> <li>• Se siente poco impacto en los servicios de PSA conservación y planes de manejo.</li> </ul>	
Impacto	Externo n/a*	n/a	n/a	n/a

\* no aplicable

Área	Calificación (1-5)	Puntos fuertes	Puntos que requieren mejorar
Oportunidad	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal da seguimiento para asegurar el cumplimiento de los compromisos por parte de los asociados.</li> <li>Las capacitaciones y asesorías coinciden con el desarrollo de las iniciativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos asociados sienten poca atención.</li> <li>A veces hay demora en pagos por PSA.</li> <li>No hay seguimiento para los clientes pequeños.</li> </ul>
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los servicios están percibidos como relativamente oportunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A veces hay confusiones porque varias personas están encargadas de la misma cosa.</li> <li>A veces hay atrasos en las cotizaciones y reservas y hay largas esperas para la entrega de facturas.</li> <li>Hay que ir a la oficina para realizar trámites que se podrían realizar por correo electrónico.</li> <li>Deben estar en más contacto para mantener al comprador informado.</li> <li>Ha bajado la calidad en tiempo de respuesta de las solicitudes de PSA.</li> </ul>
Precio	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costos de los servicios son muy razonables para asesoría y comercialización de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para PSA se puede encontrar precios menores con ingenieros privados.</li> </ul>
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los precios son razonables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los aumentos deben ser paulatinos(turismo).</li> <li>Los costos son un poco altos que igualan a hoteles mucho más desarrollados (turismo).</li> </ul>

Cuadro 7. Ejemplo del registro del crecimiento de ventas de servicios Pro Empresa Forestal						
Servicio		2003	2004	2005	2006	2007
Pagos por servicios ambientales (protección)	Valor (US\$)	54.073	54.956	74.814	78.641	116.761
	Cambio (%)		2%	36%	5%	48%
Tour en paquete	Valor (US\$)	15.000	27.000	40.000	45.000	60.000
	Cambio (%)		80%	48%	13%	33%
Pagos por servicios ambientales (reforestación)	Valor (US\$)	13.679	15.274	30.112	11.452	24.431
	Cambio (%)		12%	97%	-62%	113%
Comercialización productos ecopymes (ventas externas)	Valor (US\$)	0	0	0	5.000	12.000
	Cambio (%)		0%	0%	100%	140%
Pagos por servicios ambientales (sistemas agroforestales)	Valor (US\$)	0	1.025	2.356	4.059	4.422
	Cambio (%)		100%	130%	72%	9%
Asesoría para el desarrollo turístico*	Valor (US\$)	1.300	1.300	1.300	2.300	2.900
	Cambio (%)		0%	0%	77%	26%
Asesoría empresarial a ecopymes*	Valor (US\$)	0	0	0	1.500	1.700
	Cambio (%)		0%	0%	100%	13%
Ventas totales	Valor (US\$)	84.052	99.555	148.582	147.952	222.214
	Cambio (%)		18%	49%	-0,4%	50%

\* Estos servicios están subsidiados a través de donaciones. Se incluye aquí solo las cuotas de afiliación de los asociados que trabajan esta área.

Cuadro 8. Indicadores de cobertura de costos y rentabilidad Pro Empresa Forestal			
Indicador	Definición	Pregunta	Área
Sostenibilidad financiera global	Ingresos no donados/gastos totales	¿Cuál porcentaje de los gastos se cubren por ingresos no donados?	2006 61% 2007 74%
Rentabilidad global de la organización	Resultado total de las operaciones/promedio de activos totales	¿Cuál es el rendimiento de los activos de la empresa/organización en el periodo?	-25% 39%
Margen de contribución de cada servicio	Ingresos operativos de cada producto o servicio/gastos totales de la organización	¿Cuál porcentaje de los gastos totales se cubrió por cada servicio o producto? (Esta pregunta apoya el análisis sobre cuál servicio o producto genera más para la empresa/organización).	Pagos por servicios ambientales (protección)
			Tour en paquete
			Pagos por servicios ambientales (reforestación)
			Comercialización productos ecopymes (ventas externas)
			Pagos por servicios ambientales (sistemas agroforestales)
Viabilidad de un producto o servicio	Ingresos operativos de cada producto o servicio/gastos incurridos en entregar ese producto o servicio	¿Cuán rentable era cada producto o servicio?  ¿Cuál porcentaje de los gastos involucrados en entregar un servicio dado se cubrió con los ingresos generados por éste?	Asesoría para el desarrollo turístico
			Asesoría empresarial a ecopymes
			Pagos por servicios ambientales (protección)
			Tour en paquete
			Pagos por servicios ambientales (reforestación)
			Comercialización productos ecopymes pymes (ventas externas)
			Pagos por servicios ambientales (sistemas agroforestales)
			Asesoría para el desarrollo turístico
			Asesoría empresarial a ecopymes

Cuadro 9. Fortalezas, limitantes y metas estratégicas provisionales para capacidades internas Pro Empresa Forestal						
Área	Calificación promedio (1-5)	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Orientación estratégica	3,75	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa tiene claridad sobre su visión y misión y ha definido su giro principal. Se está estructurando para cumplir mejor con su trabajo.</li> <li>Las estrategias están orientadas por un análisis del entorno, incluyendo factores de mercado.</li> <li>Tiene claridad sobre la oferta de competidores y colaboradores potenciales.</li> <li>Se realizan planes de negocios y planes de acción todos los años y se miden el alcance de las metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de personal ha limitado el alcance de su trabajo hasta la fecha.</li> <li>Se podría fortalecer la evaluación de metas por miembro del equipo y área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En cuánto quisiera mejorar su calificación en ésta área en el próximo año?</li> <li>¿Cuáles son las metas específicas para construir fortalezas?</li> <li>¿Cuáles mejoras específicas puede realizar en relación a sus limitantes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un sistema de evaluación de personal periódica contra metas.</li> </ul>	Diciembre 2008
Estructura y personal	3,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización cuenta con su personería jurídica al día. Su forma legal es adecuada para el trabajo realizado.</li> <li>El equipo tiene conocimientos generales suficientes para realizar su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se podría fortalecer debilidades como las capacidades en mercadeo, así como también debilidades en gestión financiera y contabilidad.</li> <li>No existen políticas de personal escritas que sean propias de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un plan de formación de capacidades de capacidades clave del personal y está en ejecución.</li> <li>El manual de puestos y políticas de personal está desarrollado y aprobado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un plan de formación de capacidades de capacidades clave del personal y está en ejecución.</li> <li>El manual de puestos y políticas de personal está desarrollado y aprobado.</li> </ul>	Enero 2009  Diciembre 2008

Área	Calificación promedio (1-5)	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Administración contable y financiera	3,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrolla un presupuesto anual.</li> <li>Se maneja en forma cuidadosa la liquidez.</li> <li>Los controles internos se mantienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace falta fortalecer la capacidad de análisis financiero como herramienta gerencial.</li> <li>La empresa no tiene personal de planta encargada de la contabilidad.</li> <li>Los estados financieros en este momento tienen un atraso de dos meses y existen dudas sobre la confiabilidad de los estados.</li> <li>No se han realizado auditorías.</li> <li>No existe claridad sobre la rentabilidad de cada producto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los estados financieros se producen mensualmente 15 días después del cierre del mes.</li> <li>Se auditan los estados financieros anualmente.</li> <li>La directora y la junta se capacitan en análisis financiero.</li> <li>Existe un análisis de costos para cada producto.</li> </ul>	<p>Iniciando en el 2009</p> <p>Iniciando en septiembre 2009</p> <p>2009</p> <p>Iniciando en junio 2009</p>
Mercadeo	3,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro Empresa Forestal tiene bastante claridad sobre el nicho de mercado en el cual se apunta en turismo y PSA.</li> <li>Se han realizado campañas de promoción para estas dos áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En ecoproductos, hace falta desarrollar mayor entendimiento de la demanda.</li> <li>Hay ciertos limitantes en la organización de la oferta de servicios por cambios en la oferta de los asociados y fallas en la oportunidad de la producción en ecoproductos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha realizado un estudio de mercado como base para una estrategia de mercado para los ecoproductos.</li> </ul>	<p>Julio 2009</p>
Alianzas y relaciones externas	3,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene alianzas establecidas para apoyar en el logro de sus objetivos.</li> <li>Es conocido como líder en el tema de turismo rural comunitario y PSA.</li> <li>Relaciones con proveedores de servicios técnicos/empresariales permiten tener un programa de fortalecimiento a pesar de tener personal limitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones con proveedores de servicios financieros están limitadas.</li> <li>No es reconocido en el área de comercialización de ecoproductos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una estrategia para fortalecer los vínculos de los asociados con proveedores de servicios financieros.</li> </ul>	<p>Diciembre 2009</p>

Cuadro 10. Fortalezas, limitantes y metas estratégicas provisionales para satisfacción de clientes						
Área	Calificación (1-5)	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Pertinencia interna	3, 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los servicios nacen de las necesidades de los asociados.</li> <li>Se dan cuenta de necesidades de servicios de capacitación y fortalecimiento a través de evaluaciones hechas por clientes externos.</li> <li>La asesoría técnica ha sido de mucha importancia.</li> <li>La legalización de albergues ha sido de mucha importancia.</li> <li>Los clientes tienen confianza en la organización por su trayectoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos asociados se sienten más atendidos que otros.</li> <li>En PSA quedan excluidos los clientes con áreas pequeñas.</li> <li>Se requiere mayor apoyo en la administración de las ecopymes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En cuánto quisiera mejorar su calificación en esta área en el próximo año?</li> <li>¿Cuáles son las metas específicas para construir sobre fortalezas?</li> <li>¿Cuáles mejoras específicas puede realizar en relación a sus limitantes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se alcanza un nivel de satisfacción de clientes en pertinencia de más de cuatro.</li> <li>FONAFIFO incluye pequeños bloques en sistemas agroforestales.</li> <li>Se ha desarrollado un producto de asesoría para las ecopymes basado en demanda real y capacidad/ disposición de pago.</li> <li>Existe un sistema de comunicación interna con los asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finales de 2009</li> <li>2008-2009</li> <li>Agosto 2009</li> <li>2009</li> </ul>
Pertinencia externa	4,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se toman en cuenta insumos de los clientes y se adaptan los servicios</li> <li>Para el cliente adecuado, es un producto muy adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los asociados deben conocer mejor el mercado turístico y el modo de competir.</li> <li>Deben informar más sobre lo que están haciendo en el fortalecimiento de los grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está en ejecución una estrategia de comunicación con clientes externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está en ejecución una estrategia de comunicación con clientes externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo semestre 2009</li> </ul>
Calidad interna	4, 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contratan personas de buena experiencia y formación</li> <li>El personal de PSA tiene mucha experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen pocas personas para atender a muchos grupos.</li> <li>A veces la atención de algunos funcionarios no es tan amable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una cultura de atención al cliente.</li> <li>La calificación de calidad para clientes externos ha subido a más de cuatro.</li> <li>Está en ejecución una estrategia de comunicación con clientes externos.</li> <li>Se ha desarrollado una estrategia de intervención para los ecoproductos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una cultura de atención al cliente.</li> <li>La calificación de calidad para clientes externos ha subido a más de cuatro.</li> <li>Está en ejecución una estrategia de comunicación con clientes externos.</li> <li>Se ha desarrollado una estrategia de intervención para los ecoproductos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008</li> <li>2009</li> <li>Segundo semestre 2009</li> <li>Segundo semestre 2009</li> </ul>

Área	Calificación (1-5)	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Calidad externa	3,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son atentos.</li> <li>• La organización se preocupa por la calidad de la oferta de sus asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad es variable entre diferentes asociados.</li> <li>• Deben actualizar el sitio Web y compartir fotos con los clientes.</li> <li>• Se pueden recibir cotizaciones diferentes para el mismo lugar por tratarse de diferentes personas que le atienden.</li> <li>• Se han tenido que devolver algunos productos de los ecopymes porque se descomponen.</li> </ul>			
Impacto interno	4,2	<p><b>Áreas de mayor impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría para la definición del producto y de los clientes meta</li> <li>• Capacitación y asesoría para mejorar la calidad de los servicios</li> <li>• Promoción de los servicios</li> <li>• Motivación de asociados</li> <li>• Las empresas han desarrollado infraestructura y se han equipado</li> <li>• Reforestación de áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos asociados sienten poco impacto por la baja venta de sus servicios.</li> <li>• Para los productos de las ecopymes, las ventas todavía están bajas, lo que no permite generar mayores ingresos.</li> <li>• Se siente poco impacto en los servicios de PSA conservación y planes de manejo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una política de admisión de nuevos asociados para asegurar la capacidad de darles buenos servicios.</li> <li>• Existe una estrategia de mercado para ecoproductos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finales de 2009</li> <li>• Segundo semestre 2009</li> </ul>
Impacto Externo	n/a	n/a	n/a			

Área	Calificación (1-5)	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Oportunidad Interno	4,4	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal da seguimiento para asegurar cumplimiento de los asociados con los compromisos.</li> <li>Las capacitaciones y asesoría coinciden con el desarrollo de las iniciativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos asociados sienten poca atención.</li> <li>A veces hay demora en pagos por PSA.</li> <li>No hay seguimiento para los clientes pequeños.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las encargadas de la oficina central están capacitadas para dar un seguimiento eficiente a los expedientes de PSA.</li> <li>Pro Empresa Forestal apoya la incorporación de pequeños propietarios en esquemas PSA.</li> <li>El proceso de reservaciones y facturación es ágil y claro para los clientes externos de turismo.</li> <li>Existe un sistema de comunicación continua con los clientes externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diciembre 2008</li> <li>2009</li> <li>Marzo 2009</li> <li>Segundo semestre 2009</li> </ul>
Oportunidad externa	3,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general los servicios están percibidos como relativamente oportunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A veces hay confusiones porque varias personas están encargadas de la misma cosa.</li> <li>A veces hay atrasos en cotizaciones y reservas, y hay largas esperas para facturas.</li> <li>Hay que ir a la oficina para realizar trámites que se podrían realizar por correo electrónico.</li> <li>Deben estar en más contacto para mantener al comprador informado.</li> </ul>			

Área	Calificación (1-5)	Fortalezas	Limitantes	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Precio interno	4,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costos de los servicios son muy razonables para asesoría y comercialización de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para PSA se puede encontrar precios menores con ingenieros privados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes conocen el valor agregado que tiene Pro Empresa Forestal en relación a su costo nominal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primer semestre 2009</li> </ul>
Precio externo	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general los precios son razonables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los aumentos deben ser paulatinos cuando se den (caso turismo).</li> <li>Los costos son un poco altos que igualan a hoteles mucho más desarrollados (turismo).</li> </ul>			

Cuadro 11. Situación actual y metas estratégicas provisionales para ventas y resultados financieros Pro Empresa Forestal					
Área	Preguntas guía	Situación actual	Preguntas guía	Metas estratégicas provisionales	Plazo para lograr la meta
Crecimiento en ventas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles productos muestran mayor dinamismo en términos de valor de ventas?</li> <li>¿Cuáles son más rentables?</li> <li>¿Cuáles son más importantes en cubrir las operaciones de la organización?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSA por protección muestra crecimiento constante en ventas, pero con variaciones en los aumentos.</li> <li>Tour en paquete muestra crecimiento constante en ventas.</li> <li>PSA por reforestación ha crecido normalmente pero también ha tenido un año de pérdida de valor de ventas.</li> <li>Comercialización de ecoproductos ha crecido desde su inicio pero aún no llega a niveles muy significativos de ventas.</li> <li>La velocidad de crecimiento en ventas de PSA en sistemas agroforestales va en decrecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles metas numéricas se pueden establecer para cada indicador del ejercicio 6?</li> <li>¿Para cuáles productos y cuáles tipos de clientes se requiere ajustes en estrategias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar en un 30% anual el valor de las ventas en turismo.</li> <li>Mantener un crecimiento de 20% anual en PSA en sistemas agroforestales.</li> <li>Crear una estrategia para adquisición de clientes de ecoproductos dentro de una nueva estrategia de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2010</li> <li>2008-2010</li> <li>2009</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las tendencias en rentabilidad y cobertura de costos de la empresa/ organización?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los PSA protección son clave para cubrir los costos de la organización.</li> <li>La organización sigue dependiendo de donaciones para cubrir una parte importante de sus costos.</li> <li>La cobertura de costos de la comercialización de eco productos va en mejora pero le falta mucho para llegar al punto de equilibrio.</li> <li>La venta de servicios de asesoría es el talón de aquiles para la sostenibilidad financiera.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la sostenibilidad financiera global del 110%.</li> <li>Lograr una cobertura de costos promedio en PSA de un 120%.</li> <li>Lograr una cobertura de costos en asesoría para el desarrollo en tres años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010</li> <li>2009</li> <li>2010</li> </ul>
Cobertura de Costos y Rentabilidad					

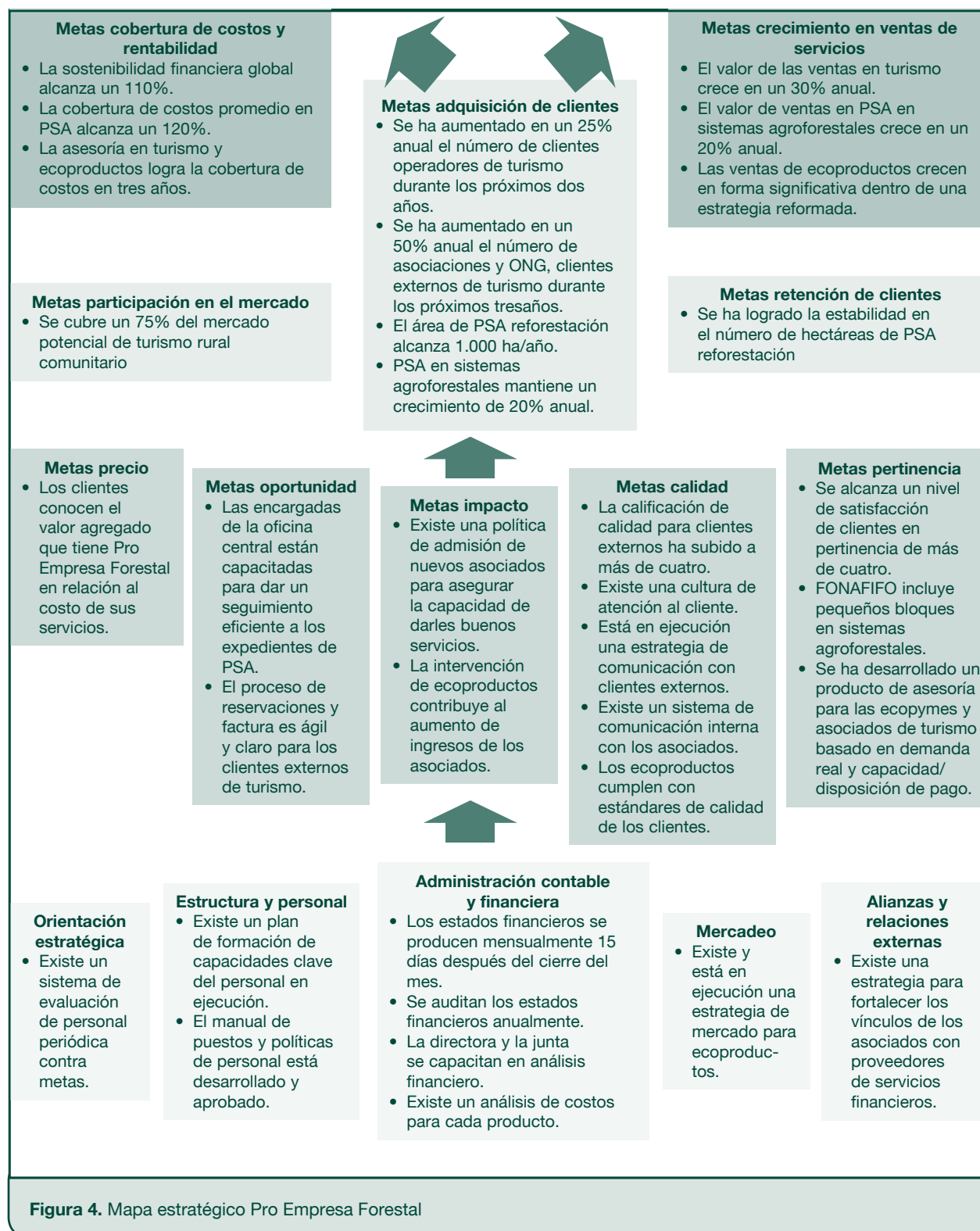


Figura 4. Mapa estratégico Pro Empresa Forestal

Cuadro 12. Pan de fortalecimiento Pro Empresa Forestal					
Áreas de capacidad	Metas estratégicas	Acciones concretas a realizar	Responsables	Plazo/ fecha para completar la acción	Fuentes de apoyo externo cuando sea necesario
Ventas y resultados financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sostenibilidad financiera global alcanza un 110%</li> <li>La cobertura de costos promedio en PSA alcanza un 120%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las acciones y estrategias desarrolladas en mercadeo y capacidad interna</li> <li>Análisis y ajuste de organización operativa de los servicios PSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva</li> <li>Coordinador técnico PSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2011</li> <li>Marzo 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos propios</li> <li>Fondos propios</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La asesoría en turismo y ecoproductos logra la cobertura de costos en tres años</li> <li>El valor de las ventas en turismo crece en un 30% anual</li> <li>El valor de ventas en PSA en sistemas agroforestales crece en un 20% anual</li> <li>Las ventas de ecoproductos crecen en forma significativa dentro de una estrategia reformada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las acciones y estrategias desarrolladas en mercadeo (ver sección capacidad interna en pág 59)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos propios</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cubre un 75% del mercado potencial de turismo rural comunitario</li> <li>Se ha aumentado en un 25% anual el número de clientes operadores de turismo durante los próximos dos años</li> <li>Se ha aumentado en un 50% anual el número de asociaciones, ONG y clientes externos de turismo durante los próximos tres años</li> <li>El área de PSA en reforestación alcanza 1.000 ha/año</li> <li>PSA en sistemas agroforestales mantiene un crecimiento de 20% anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una campaña de promoción de los servicios con operadores de turismo, asociaciones y ONG</li> <li>Actualizar y modernizar el sitio Web</li> <li>Visitas personalizadas a reforestadores potenciales</li> <li>Publicidad en la radio, vallas, afiches, plegables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva y coordinadora de turismo</li> <li>Técnicos de PSA</li> <li>Dirección ejecutiva y coordinador técnico de PSA</li> <li>Dirección ejecutiva</li> <li>Dirección ejecutiva con apoyo de consultor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julio 2008-enero 2009</li> <li>Inicio en octubre 2008</li> <li>Julio 2008-enero 2009</li> <li>Inicio en octubre 2008</li> <li>Julio 2008-enero 2009</li> <li>Segundo semestre 2008</li> <li>2009</li> <li>2010</li> <li>2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría y fondos del Programa de Pequeñas Donaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li> <li>Fondos internos</li> <li>Fondos propios</li> <li>Fondos propios</li> <li>Consultoría financiada por pequeños proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha logrado la estabilidad en el número de hectáreas de PSA reforestación</li> <li>La asesoría de clientes internos en turismo y eco productos se entrega en forma financieramente viable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el aumento del monto de PSA en reforestación por hectárea</li> <li>Estudio de demanda y voluntad de pago con clientes actuales</li> <li>Diseño de productos</li> <li>Aplicación de productos en forma piloto</li> <li>Ampliación de productos a todos los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva</li> <li>Dirección ejecutiva con apoyo de consultor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julio 2008-enero 2009</li> <li>Segundo semestre 2008</li> <li>2009</li> <li>2010</li> <li>2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos propios</li> <li>Fondos propios</li> <li>Consultoría financiada por pequeños proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</li> </ul>

Áreas de capacidad	Metas estratégicas	Acciones concretas a realizar	Responsables	Plazo/ fecha para completar la acción	Fuentes de apoyo externo cuando sea necesario
Satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes conocen el valor agregado que tiene Pro Empresa Forestal en relación al costo de sus servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de nuevos folletos que describen valor de los productos PSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva y coordinador de PSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agosto 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos internos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las encargadas de la oficina central están capacitadas para dar un seguimiento eficiente a los expedientes de PSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del proceso de capacitación</li> <li>Contratación de consultores (Instituto Nacional de Aprendizaje y otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva y coordinador de PSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Septiembre 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos internos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de reservaciones y facturación es ágil y claro para los clientes externos de turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del flujo de los procesos</li> <li>Propuesta de ajuste en procesos</li> <li>Implementación de cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinadora de turismo con apoyo pasante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agosto-septiembre 2008</li> <li>Noviembre 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasante Universidad de Costa Rica (UCR)</li> </ul>
Satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una política de admisión de nuevos asociados para asegurar la capacidad de darles buenos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de la política por la junta directiva y aprobación en asamblea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enero 2009</li> <li>Agosto 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos internos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La intervención de ecoproductos contribuye al aumento de ingresos de los asociados.</li> <li>Los ecoproductos cumplen con estándares de calidad de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las acciones y estrategias desarrolladas en mercadeo (ver sección capacidad interna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva y coordinadora ecoproductos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos internos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está en ejecución una estrategia de comunicación con clientes externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de procesos actuales de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva con pasantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julio a septiembre 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasantes INCAE (escuela de negocios)</li> </ul>
Satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un sistema de comunicación interna con los asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de propuesta de mejoramiento</li> <li>Ejecución de cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasantes</li> <li>Dirección ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Septiembre 2008</li> <li>2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento externo (por identificar)</li> </ul>

Áreas de capacidad	Metas estratégicas	Acciones concretas a realizar	Responsables	Plazo/ fecha para completar la acción	Fuentes de apoyo externo cuando sea necesario
Capacidades internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un sistema de evaluación de personal periódica contra metas.</li> <li>Existe un plan de formación de capacidades clave del personal y está en ejecución.</li> <li>El manual de puestos y políticas de personal está desarrollado y aprobado.</li> <li>Los estados financieros se producen mensualmente 15 días después del cierre del mes.</li> <li>Se auditan los estados financieros anualmente.</li> <li>Existe y está en ejecución una estrategia de mercado para ecoproductos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y ejecución del sistema de un sistema ágil de información mensual de avance de labores</li> <li>Ejecución del sistema con los técnicos</li> <li>Definición de prioridades de fortalecimiento</li> <li>Diseño de una propuesta de plan, con posibles consultores o instituciones de capacitación y presupuesto</li> <li>Revisión y aprobación</li> <li>Revisión de versión anterior y actualización</li> <li>Aprobación</li> <li>Contratación temporal de un asistente contable</li> <li>Auditoría realizada de octubre de 2007 a setiembre 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva con encargados de regiones</li> <li>Comité especial de capacitación</li> <li>Comité especial de capacitación</li> <li>Dirección ejecutiva</li> <li>Dirección ejecutiva</li> <li>Junta directiva</li> <li>Dirección ejecutiva y contabilidad</li> <li>Junta, dirección ejecutiva</li> <li>Coordinadora ecoproductos</li> <li>Contadora</li> <li>Coordinadora ecoproductos y consultor</li> <li>Dirección ejecutiva y junta</li> <li>Coordinadora ecoproductos</li> <li>Dirección ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio 2009</li> <li>Septiembre 2008</li> <li>Diciembre 2008</li> <li>Diciembre 2008</li> <li>Septiembre 2008</li> <li>Octubre 2008</li> <li>Julio-agosto 2008</li> <li>Octubre 2008</li> <li>Septiembre 2008</li> <li>Septiembre-octubre 2008</li> <li>Octubre -diciembre 2008</li> <li>Febrero-marzo 2009</li> <li>Segundo semestre 2009</li> <li>Julio 2009</li> <li>Agosto 2009</li> <li>Septiembre 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos internos</li> <li>Posiblemente sea necesario gestionar fondos externos</li> <li>Fondos internos</li> <li>Fondos internos</li> <li>Fondos BID</li> <li>Fondos y apoyo técnico BID</li> <li>Fondos internos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una estrategia para fortalecer los vínculos de los asociados con proveedores de servicios financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un taller de análisis de necesidades de financiamiento de asociados</li> <li>Entrevistarse con instituciones financieras para explorar posibilidades de alianzas</li> <li>Desarrollar una estrategia de alianzas e iniciar experiencias piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julio 2009</li> <li>Agosto 2009</li> <li>Septiembre 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos internos</li> </ul>

## Anexos

### Anexo 1. Guía para los grupos focales y entrevistas semiestructuradas

#### 1. Orientación estratégica

Esta sección nos ayuda a determinar si existe una visión unificada y clara dentro de la organización y si ésta visión se traduce en una misión y estrategia operativa concreta. Es importante determinar hasta que punto la organización está clara de su propósito empresarial. Los resultados se reflejarán en la columna “situación actual” del ejercicio 3 que se refiere al diagnóstico de capacidades internas básicas.

##### Preguntas orientadoras

- ¿Cuál es la visión de la empresa/organización? ¿Qué quiere lograr? ¿Cuál es su misión?
- ¿Cuál es el giro principal de la empresa/organización? ¿Cuáles son sus principales áreas de negocios (áreas de trabajo)?
- ¿Cómo definieron en qué trabajar? ¿Cuál fue el proceso de análisis y cuáles factores se tomaron en cuenta?
- ¿Cómo se traduce su visión, giro principal y áreas de negocio en sus operaciones diarias?
- ¿Cuáles tipos de planes elabora la organización? ¿Cada cuánto? ¿Quién participa en la elaboración de ellas? [Si no se mencionan, preguntar específicamente sobre plan de negocios, plan operativo, presupuestos (cada cuánto y en qué nivel de detalle), mercado]
- ¿Cada cuánto y cómo se da seguimiento a los planes? (Informes de presupuesto, reuniones de evaluación, revisión de parte de la junta directiva, etc.)
- ¿Cómo se definen las metas individuales de trabajo? ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

#### 2. Estructura y personal

En esta sección analizamos la capacidad y organización del personal de la empresa/organización, su estado legal y sus procesos de comunicación. Esta sección nos ayuda a determinar si existe la capacidad humana y estructural para proveer los servicios previstos en forma efectiva. Los resultados se reflejarán en la columna “situación actual” del ejercicio 3 que se refiere al diagnóstico de capacidades internas básicas.

##### Preguntas orientadoras

- ¿Cuenta la organización con sus documentos legales al día?, ¿Está facultado para realizar las actividades previstas en su plan estratégico o plan de negocios?
- ¿Encuentran algunas limitaciones en ofrecer sus servicios debido a su estructura jurídica o su estructura de personal?
- ¿Cuánta gente trabaja en la organización y con qué nivel académica?
- ¿Cómo es el proceso de contratación (por capacidad, por amistad, etc.)?, ¿Hay programas de capacitación para los empleados?

- ¿Existen políticas establecidas de personal? ¿Cómo están documentados? ¿Cumplen con los requerimientos legales del país?
- ¿Cómo es la comunicación entre la junta directiva, la gerencia y el personal? ¿Es fluida la comunicación? ¿Cuáles mecanismos de comunicación se usan? ¿Existen o han existido problemas de comunicación? Si es así, ¿cómo influyeron en la empresa/organización en general y las operaciones en específico?

### 3. Administración contable y financiera

En esta sección analizamos la administración financiera de la empresa/organización, incluyendo sus procesos de planificación, políticas, y manejo de liquidez. De igual manera, se analiza el proceso contable y controles internos para determinar si existen los sistemas básicos necesarios para garantizar el uso y seguimiento adecuado de los recursos. Los resultados se reflejarán en la columna “situación actual” del ejercicio 3 que se refiere al diagnóstico de capacidades internas básicas.

#### Preguntas orientadoras

- ¿Existen planes operativos y presupuestarios? ¿Cómo se proyecta sus necesidades de capital de trabajo e inversión? Si se realizan proyecciones ¿Cuáles elementos se incluyen?
- ¿Ha habido o hay momentos en los cuales no ha podido cubrir sus obligaciones de pago al personal, proveedores y asociados? Si es así, ¿cómo han solucionado estos problemas?
- ¿Se mantienen libros contables? ¿Cuáles y cada cuanto? ¿Se producen en forma oportuna? ¿Cumplen con los requerimientos legales del país?
- ¿Existe un sistema de auditoría interna y externa? ¿Cada cuánto se audita la organización? ¿Cómo han sido los resultados de las auditorías?
- ¿Existen procedimientos administrativos y financieros documentados? ¿Se cumplen?
- ¿Cómo se determina el precio por cada producto o servicio ofrecido?

### 4. Mercadeo

Esta sección proveerá información sobre las estrategias y capacidades de la organización en comercialización y mercadeo. Los resultados se reflejarán en la columna “situación actual” del ejercicio 3 que se refiere al diagnóstico de capacidades internas básicas. Adicionalmente algunos resultados de las actividades de mercadeo se cuantifican en otra sección del diagnóstico a través de medidas de crecimiento en número de clientes.

#### Preguntas orientadoras

- ¿Cuál ha sido el proceso para la definición de los servicios o productos que ofrece la empresa/organización? ¿Cómo ha evolucionado la oferta de servicios/productos sobre el tiempo y por qué?
- ¿Cómo se identifican clientes potenciales? ¿Cuáles políticas o procesos tienen establecidos para garantizar la retención de clientes?
- ¿Cómo se promociona los servicios en su mercado meta? ¿Existe una página Web para la promoción de la organización y/o la venta de productos? ¿Existen folletos que describen los servicios y las características de la organización?

- ¿Cómo se proyecta la demanda por servicios durante el año? ¿Cómo se garantiza que se puede cumplir adecuadamente con la demanda? ¿Ha habido problemas en entregar los servicios a tiempo, volumen o calidad de acuerdo a lo demandado por los clientes?
- Si vende productos como parte de sus servicios ¿Cuenta con el conocimiento necesario de la actividad comercial? ¿Enfrenta limitantes para poder vender su producto en el mercado que ha definido? ¿Por qué?

## 5. Alianzas y relaciones externas

En esta sección se analiza hasta qué punto la empresa/organización conoce el entorno de competidores y posibles aliados y si se ha podido establecer relaciones con ellos que contribuyan a crear una mejor oferta de servicios para sus clientes. Los resultados se reflejarán en la columna “situación actual” del ejercicio 3 que se refiere al diagnóstico de capacidades internas básicas. Adicionalmente algunos de los insumos para esta sección se encontrarán en las entrevistas con actores claves externos y en el mapeo de alianzas y competidores.

### Preguntas orientadoras

- Tomando en cuenta el mapeo de alianzas y competidores que se desarrolló en el primer encuentro, ¿cómo se usa esta información sobre los actores en su entorno para tomar decisiones estratégicas y operativas? ¿Cómo le ayudan sus alianzas para alcanzar sus objetivos?
- ¿Cómo percibe la imagen de su empresa/organización con sus clientes? ¿Con sus competidores? ¿Con agencias gubernamentales? ¿Con la empresa privada?

## Anexo 2. Guía para la entrevista a clientes

### 1. Aspectos generales

1. ¿En qué empresa trabaja? ¿Cuándo empezó? ¿Cuánto personal tiene? ¿Quiénes son sus clientes?
2. ¿Cómo se enteró de la existencia de XXX?
3. ¿Qué servicios conoce de XXX?
4. ¿Por qué escogió su empresa a XXX para estos servicios?
5. ¿Cuál fue el primer tipo de apoyo que solicitó a XXX? ¿Cuándo fue esta primera relación?
6. ¿Qué tipo de asesoría o de apoyo les brinda actualmente? (concepto del producto)
7. ¿Conoce otras organizaciones o empresas que le brinden servicios similares y/o complementarios como XXX? ¿Cuáles son y cuáles servicios brinda cada una? ¿Cómo compara estos servicios con los servicios de XXX, en términos de calidad, costos, modalidades de entrega, etc.?

### 2. Pertinencia

8. ¿Cómo se adaptan los servicios de XXX a sus necesidades?
9. ¿En algún momento usted ha visto que XXX cambie sus servicios basado en sus sugerencias o cambios en sus necesidades? Explique.
10. ¿Cuáles otros servicios o apoyo quisiera que XXX ofreciera? ¿Estaría dispuesto a pagar por estos servicios?
11. ¿Qué pasaría con su empresa si XXX dejara de darle apoyo?

Pregunta calificable de pertinencia: Califique de 1 a 5 (siendo 1 menos y 5 más) ¿Cuán útiles son los servicios que ofrece XXX para apoyar su empresa?

### 3. Calidad

12. ¿Está conforme con el servicio que ha recibido de XXX?
  - a. Si la respuesta es si, comente sus razones
  - b. Si la respuesta es no ¿qué cree que se debería mejorar y de qué manera podría hacerlo?
13. ¿Cómo evalúa la relación precio–calidad de los servicios de XXX?

Pregunta calificable de calidad: califique de 1 a 5 (siendo 1 peor y 5 mejor) ¿Que tan buenos son los servicios que ofrece XXX?

### 4. Impacto

14. ¿Cómo ha cambiado su empresa desde que empezó a trabajar con XXX? ¿Cuáles son los principales resultados producto de la asesoría de XXX? [diseño y diversificación del producto, mayor mercado, clientes, utilidades, mejoramiento de infraestructura, activos, información sobre posibles contactos para los productos y servicios ofrecidos por su empresa, información sobre mercadeo (precios de productos, mercados, valores agregados, tendencias de , etc.) y servicios similares].

15. De los servicios recibidos de XXX ¿Cuál ha impactado más en su empresa? ¿Cómo?  
16. ¿Conoce usted cuál es el servicio más solicitado a XXX, y por qué?

Pregunta calificable de impacto: califique de 1 a 5 (siendo 1 menos y 5 más), ¿cómo han aportado los servicios de XXX a mejoras en su negocio?

## 5. Oportunidad

17. ¿Cómo siente la frecuencia del contacto y servicios de XXX?  
18. ¿Llegan los servicios en los momentos adecuados?

Pregunta calificable de oportunidad: califique de 1 a 5 (siendo 1 menos y 5 más) ¿cuán oportunos son los servicios que ofrece XXX?

## 6. Costos

19. ¿Cómo remunera los servicios que le brinda XXX?  
20. ¿Considera que los costos por los servicios recibidos son razonables?  
21. ¿Estaría dispuesto a pagar más para ciertos servicios? Explique.

Pregunta calificable de costos: califique de 1 a 5 (siendo 1 poco razonable y 5 más) ¿cuán razonables es el costo de los servicios que ofrece XXX?

### Anexo 3. Guía para la entrevista a actores externos clave

Esta entrevista se dirige en primer lugar a actores clave del entorno que pueden ampliar la visión de las capacidades y oportunidades de la empresa/organización. La entrevista ayuda a verificar las percepciones que las empresas/organizaciones tienen sobre su desempeño y posicionamiento, así como a apoyar en la generación de opciones estratégicas para las empresas/organizaciones que deben realizar cambios. Los resultados se reflejarán en la columna “situación actual” del ejercicio 3 que se refiere al diagnóstico de capacidades internas básicas. Asimismo servirán durante la discusión del plan de fortalecimiento.

1. ¿Cómo conoció la empresa/organización?
2. ¿Cómo describiría su capacidad técnica?
3. ¿Cómo describiría la calidad de sus servicios?
4. ¿Cómo describiría su importancia en el mercado local, regional, nacional y/o internacional?
5. ¿Hay áreas de trabajo en las cuales es considerada líder?
6. ¿Cuáles cree que son las principales oportunidades que tiene la empresa/organización para mejorar sus servicios y/o crecer?
7. ¿Cuáles cree que son los principales retos que enfrenta la empresa/organización?
8. ¿Tiene sugerencias que la empresa/organización podría tomar en cuenta en su planificación?

## Bibliografía

- Daniels, Marjolein C.J.; Romijn, Henry A.; Ruijter-DeWildt, Marieke. 2003. Can Business Development Services Practitioners Learn from Theories on Innovation and Services Marketing? EUNIP Conference. University of Porto, Portugal. 18–20 September.
- Donovan, J.; Stoian, D.; Grouwels, S.; Macqueen, D.; va Leeuwen, A.; Boetekees, G.; Nicholson, K. 2007. Hacia un ambiente favorable para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas forestales. CATIE, Turrialba, Costa Rica.
- Geilfus, F. 1997. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San Salvador, EV, Prochamate–IICA. 208 p.
- Junkin, R. 2006. Diagnóstico empresarial de asociaciones y cooperativas de cacao. Documento sin publicar. CATIE, Costa Rica.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.H.; Anderson, G.; Carden, F. 2001. Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación. Trad. O Cavaría. Cartago, CR, Editorial Tecnológica. 162 p.
- McVay, M.; Overy Miehlsbradt, A.; Canedo, T. 2001. Performance Measurement Framework for Business Development Services: Technical Note on the Research Findings of the Performance Measurement Framework Field Research. USAID. Washington, D.C.
- Stoian, D.; Donovan, J. 2006. Fortalecimiento de la gestión empresarial de comunidades forestales en Guatemala y Nicaragua: programa de capacitación y asistencia técnica basado en un diagnóstico empresarial. Informe preparado para Rainforest Alliance/USAID. Ciudad de Guatemala.

