

Análisis de factores estratégicos de intervención

En este ejercicio se exploran y sistematizan *circunstancias de decisión* en cada sector, *necesidades* operativas de intervención de la organización en cada sector, *fortalezas* y *debilidades* que condicionan el diseño y la gestión de la propuesta y determinan percepciones y experiencias en diferentes sectores del mercado o la comunidad.

El objetivo de este análisis es generar un conjunto de insumos que permitan pensar en *el valor de la propuesta* para diferentes públicos. El proceso se desarrolla en tres pasos:

1. Definir factores de valoración para a la propuesta.
2. Diseñar factores valoración para la propuesta.
3. Gestionar el valor de la propuesta.

La base del modelo presenta una estructura con cinco espacios de análisis que representan a diferentes categorías de públicos y un eje central que representa la propuesta de la organización. Esta conformación está basada en la definición de cinco grupos de valor estratégico para la vida de la propuesta.

- a) Inversores¹:** el grupo del que depende la sustentación económica o institucional de la organización, sea por su aporte económico o por la determinación de sus decisiones en el caso de instituciones civiles o gubernamentales.
- b) Referentes:** es el grupo de los formadores de opinión que pueden tener distintas categorías según el tipo de organización. Pueden ser individuos, otras organizaciones del sector u organismos de gobierno.
- c) Clientes:** son los destinatarios directos de las propuestas de la organización.
- d) Entorno:** está conformado por distintos sectores de la sociedad que tienen relación indirecta con la propuesta de la organización.
- e) Interno:** es el recurso humano conformado por los distintos estamentos que llevan adelante los procesos de los cuales depende el desarrollo de la propuesta.

¹ Cuando la organización no tiene inversores por sus características se puede denominar a este público como “decisores”. Esta categoría está relacionada con organizaciones gubernamentales o civiles cuya existencia no depende de un grupo o entidad de financiamiento sino de decisiones de personas o grupo de personas que tienen el poder de determinar el rumbo de la organización. (N. del A.)



Definir factores de valoración de la propuesta

El primer paso *del Análisis de factores estratégicos de intervención* consiste en definir las circunstancias *de decisión* en los diferentes sectores de públicos que definen un entorno de significación para la propuesta. En principio, cada organización debe definir los públicos que integran cada una de las categorías. Por ejemplo en el eje de *Inversores*, ¿quiénes lo integran?: *gerentes, accionistas, ministros, empresas asociadas, proveedores, etc.* El eje de *Referentes*, ¿quiénes lo integran?: *gremios, academia, comunicadores, empresas, legisladores, etc.* Así se definen sucesivamente los diferentes integrantes en cada sector.

Una vez definido el conjunto de públicos que integran cada sector, se trabaja sobre los siguientes factores de análisis:

- 1. Decisiones objetivo:** es la decisión que necesita *obtener* la organización en cada sector de públicos.
- 2. Circunstancias decisión:** es la función cumple el propuesta para determinados sectores, la *demanda a atender* y lo que promete a cada sector.
- 3. Factores diferenciales:** son las *potencialidades* distintivas y particulares que posicionan de manera diferente a la propuesta respecto de otros ofrecimientos.

- 4. Factores competencia:** son las *amenazas* y de la propuesta en cada sector. Pueden ser físicos (*otros propuestas*), simbólicos (*otras marcas, personas*), conductuales (*hábitos, cultura, etc.*) y afectivos (*actitud, imagen, reputación*).

Diseñar factores de valoración para la propuesta

Definir intervenciones acorde con las circunstancias implica darle un contexto de significación a la propuesta para que pueda integrarse a la vida cotidiana de los diferentes públicos. Esa significación no tiene que ver exclusivamente con las características técnicas del producto, sino con lo que la *propuesta posibilita*.

Para diseñar una unidad de significación competitiva, es decir con valor para los diferentes públicos, es necesario integrar los insumos que surgen de la idea básica de la propuesta con los atributos que dan coherencia y significación al conjunto de insumos. Estos atributos surgen de la *promesa de resolución* que la organización realiza a sus diferentes públicos.

En el diseño de la unidad de significación se plantean cuatro factores de análisis:

- 1. Dimensión física:** son los *elementos básicos* sobre los que se sustenta el ofrecimiento (físicos, humanos, técnicos).
- 2. Dimensión simbólica:** son los *atributos de significación* que integran a los insumos físicos y le brindan unidad conceptual al producto.
- 3. Estructura de valor:** es la *promesa* del producto para determinadas circunstancias de decisión en cada sector y sus características diferenciales.
- 4. Unidad conceptual:** es la *definición del producto* que surge de la integración de los insumos físicos más el entorno de significación para cumplir la promesa.

Gestionar el valor de la propuesta

El concepto definido en sí mismo tiene potencial de valoración, si en su diseño se han tenido en cuenta los condicionantes de significación (las circunstancias de decisión) en los diferentes públicos. Pero su valor real depende de la percepción de los públicos, por lo tanto será necesario gestionar su significación en los diferentes sectores. En este último paso del

proceso se analizarán los factores para gestionar el concepto en los diferentes sectores de públicos. En nuestro ejemplo, ante una misma propuesta se presentan los siguientes ejes de acción para su gestión en los diferentes sectores de públicos.

Para implementar y gestionar la propuesta, se analizan los siguientes factores:

- 1. Decisiones discursivas:** definen los ejes de contenido de las acciones. Hay ejes de contenido que son comunes para todos los sectores y hay particularidades diferenciales según las características del sector y las decisiones objetivo en cada uno.
- 2. Decisiones técnicas:** están referidas a los soportes de las acciones para cada sector. Los medios a través de los cuales se expresan los contenidos deben estar en función de la complejidad de los contenidos y del nivel de las decisiones de cada sector.
- 3. Decisiones logísticas:** son los recursos necesarios para sostener las acciones en cada sector. Éstos dependen de la diversidad de soportes y de la complejidad para acceder a los sectores.
- 4. Decisiones de estrategia:** es el modo de evaluación de las acciones en los diferentes sectores y el análisis de sus correspondientes resultados con en función de los objetivos trazados.