

TOOLKIT #5

Por qué y dónde ganamos

Un lienzo de posicionamiento para organizaciones de impacto: por qué existimos, para quién somos la mejor opción y por qué deberían elegirnos.

Un Toolkit de Lever & Core

Con base en Simon Sinek (Start with Why) y April Dunford (Obviously Awesome)

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

Saber por qué existimos y dónde somos la opción obvia

La mayoría de las ONG saben describir lo que hacen. Muchas menos pueden decir, de un tirón, por qué existen y por qué un donante o aliado concreto debería elegirlas frente a cualquier otra opción. Este lienzo cierra esa brecha.

Qué es

El lienzo une dos ideas. La primera es el **propósito**: empezar por el porqué del trabajo, antes del qué y el cómo. La segunda es el **posicionamiento**: una forma rigurosa de definir el contexto en el que nuestras fortalezas resultan evidentes.

Eso implica compararnos con las alternativas reales que tiene un donante o aliado, centrarnos en quienes más valoran lo que nos diferencia y respaldar cada afirmación con pruebas.

El resultado no es un eslogan. Es una respuesta escrita y compartida que todo el equipo usa en propuestas, reuniones con donantes, el sitio web y las conversaciones con el board.

Cuándo usarlo

- Nuestras propuestas y nuestra web suenan como las de cualquier otra organización del sector.
- Los donantes dicen “excelente trabajo”, pero no se comprometen ni renuevan.
- El equipo describe la organización de cinco maneras distintas.
- Estamos lanzando un programa, entrando en un nuevo mercado o renovando la marca.
- Perseguimos a todos los financiadores en lugar de a los afines.

Al terminar tendremos

- Un propósito en una frase: nuestro porqué
- Las alternativas con las que realmente nos comparan
- Nuestro valor único, en términos que importan a otros
- Un perfil de donantes y aliados afines
- Las pruebas que respaldan cada afirmación
- Una declaración de posicionamiento compartida

La sesión de un vistazo

90–120 minutos, una sesión de trabajo.

3–8 personas: dirección y responsables de recaudación de fondos y de programas.

Traer notas de tres a cinco conversaciones recientes con donantes o aliados, incluidas las que no salieron bien.

Fuentes. La capa de propósito se basa en la idea de Simon Sinek de empezar por el porqué, de su libro *Start with Why*. Los cuatro componentes de posicionamiento se basan en el método de April Dunford, de su libro *Obviously Awesome*. Este Toolkit es una adaptación original de Lever & Core para organizaciones de impacto.

02 · EL MARCO

Un propósito, cuatro componentes de posicionamiento

El propósito va arriba: explica por qué importa el trabajo. Los cuatro componentes de abajo explican por qué nosotros, en concreto, somos la mejor opción, y para quién. Se trabajan en orden, de izquierda a derecha.



Por qué: propósito

La razón de ser de la organización más allá de sus actividades: el cambio en el que creemos. Una frase, sin jerga, que siga siendo cierta aunque cambien los programas.

1 · Alternativas reales

Lo que un donante o aliado haría realmente si no existiéramos: financiar otra causa, donar a una organización más conocida, hacerlo por su cuenta o no hacer nada. Sus opciones reales, no nuestra lista de "competidores".

2 · Valor único

Lo que tenemos y las alternativas no (un enfoque, un acceso, un saber especializado, una forma de trabajar), y lo que eso aporta a quienes atendemos y a quienes nos financian.

3 · Donantes y aliados afines

Los donantes, fundaciones y aliados a quienes más les importa ese valor, y por qué. Se definen por lo que les importa, no solo por tamaño o sector.

4 · Pruebas

Evidencia que hace creíble cada afirmación: resultados que podemos documentar, un método que podemos mostrar, historias que tenemos permiso para contar, avales que realmente tenemos.

Dónde ganamos

Una frase que lo une todo. La plantilla está en la hoja de trabajo; cada parte sale de una de las casillas de arriba.

> **¿Por qué empezar por las alternativas?** Las fortalezas solo significan algo en comparación. "Tenemos experiencia" dice poco; "a diferencia de las visitas puntuales, acompañamos al mismo grupo todo el año" le dice a un financiador exactamente por qué elegirnos.

03 · PASO A PASO

Aplicar el lienzo con tu equipo

P

Redactar el porqué

Cada persona escribe una frase por su cuenta y luego el grupo las fusiona. Se quitan las palabras de actividad (“organizamos”, “brindamos”) hasta que quede la convicción. Unos 15 minutos.

Preguntar: Si desapareciéramos mañana, ¿qué cambio dejaría de ocurrir?

1

Listar las alternativas reales

Para los donantes y aliados actuales, anotar qué harían si no existiéramos. Usar lo escuchado en conversaciones reales, no supuestos. Agrupar las respuestas en tres a cinco tipos.

Preguntar: Cuando alguien nos dijo que no, ¿qué eligió en su lugar?

2

Nombrar lo único y traducirlo en valor

Listar las capacidades, accesos o formas de trabajo que las alternativas no tienen. Para cada uno, preguntar “¿y qué?” hasta llegar a un beneficio que importe a quienes atendemos o a quien financia. Tachar lo que solo nos importa a nosotros.

Preguntar: ¿Lo notaría un donante? ¿Lo echaría de menos?

3

Definir quiénes son afines

Mirar quiénes ya valoran más esos beneficios. Describirlos por lo que les importa, cómo deciden y qué necesitan ver. Anotar también quiénes son poco afines.

Preguntar: ¿Qué donantes y aliados “lo entienden” más rápido, y qué tienen en común?

4

Adjuntar pruebas

Junto a cada afirmación de valor, anotar la evidencia que se puede mostrar hoy. Una afirmación sin prueba va a una lista “por construir”, no a la presentación.

Preguntar: Si un financiador escéptico preguntara “¿cómo se sabe eso?”, ¿qué le entregaríamos?

✓

Escribir la declaración y ponerla a prueba

Completar la frase de posicionamiento de la hoja de trabajo. Leérsela a alguien ajeno al equipo. Revisarla hasta que esa persona pueda explicar por qué nosotros y para quién.

Preguntar: ¿Podría alguien del board decirla en una cena sin apuntes?

> **Tiempos.** Una primera versión cabe en una sesión de 90–120 minutos. Conviene pulir la declaración durante la semana siguiente y después usarla en todas partes.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

Una ONG de educación ambiental que suena como todas

ESCENARIO TÍPICO

Una situación compuesta que muestra el patrón. No es un caso de cliente ni describe ninguna organización real.

LA SITUACIÓN	Una ONG regional ofrece programas de naturaleza al aire libre para escuelas primarias. Sus propuestas hablan de “inspirar a la próxima generación” y enumeran actividades. Los financiadores son cordiales, las renovaciones caen y el equipo le presenta su propuesta a cualquiera que escuche.
POR QUÉ primer borrador	Cada niña y cada niño debería conocer, y cuidar, la naturaleza que tiene a la puerta de casa.
1 · ALTERNATIVAS	Escuelas: materiales didácticos gratuitos en línea o una visita puntual de una gran marca nacional de conservación. Fundaciones: proyectos de plantación de árboles que dan fotos vistosas con facilidad. Empresas: una sola jornada de voluntariado.
2 · VALOR ÚNICO	Personal educativo capacitado vuelve a la misma clase varias veces durante el año escolar, en espacios de la zona y en relación con lo que estudia el alumnado. Para las escuelas, un aprendizaje que perdura; para quien financia, una relación duradera con una comunidad, no un evento aislado.
3 · AFINES	Equipos directivos escolares que quieren aprendizaje al aire libre ligado al currículo; fundaciones regionales centradas en la zona; empleadores locales que buscan un vínculo continuo con escuelas cercanas. Poco afines: financiadores que solo quieren eventos puntuales y muy visibles.
4 · PRUEBAS	Un mapa curricular escrito; los formularios de opinión docente que el equipo ya recoge; escuelas que vuelven a contratar; fotos e historias compartidas con consentimiento. Por construir: una encuesta sencilla al alumnado, antes y después.
QUÉ CAMBIÓ	El equipo deja de ofrecer eventos puntuales y abre cada propuesta con la declaración de abajo.

> **Dónde ganamos (borrador):** Para escuelas y financiadores locales que quieren que niñas y niños conozcan y cuiden su entorno natural, somos el aliado de aprendizaje al aire libre que vuelve a la misma clase todo el año, ligado al currículo, a diferencia de las visitas puntuales o los materiales en línea, como muestran la opinión docente y las escuelas que repiten.

05 · HOJA DE TRABAJO

El lienzo de posicionamiento

Organización / equipo | Fecha | Quien facilita

P POR QUÉ: NUESTRO PROPÓSITO

Si desapareciéramos mañana, ¿qué cambio dejaría de ocurrir? Una frase.

1 ALTERNATIVAS REALES

¿Qué harían nuestros donantes y aliados si no existiéramos?

2 VALOR ÚNICO

Lo que solo nosotros tenemos → ¿y qué? → el beneficio que les importa.

3 DONANTES Y ALIADOS AFINES

¿A quién le importa más ese valor? ¿Cómo decide? ¿Quién es poco afín?

4 PRUEBAS

¿Qué podemos mostrar hoy para cada afirmación? ¿Qué falta construir?

✓ DÓNDE GANAMOS

Para **[afines]** que valoran **[necesidad]**, somos **[tipo de organización]** que **[valor único]**, a diferencia de **[alternativa]**, como demuestra **[prueba]**.

Prueba externa: ¿alguien ajeno al equipo podría repetirla? ☐ Sí ☐ Todavía no: revisar

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores frecuentes

Lo difícil no es completar casillas. Es ayudar a un equipo a soltar afirmaciones que le gustan pero que no puede probar.

Consejos para quien facilita

Empezar con voces reales

Leer dos o tres fragmentos breves de conversaciones reales con donantes o aliados antes de que nadie escriba. Así la sesión se ancla en lo que la gente dijo, no en lo que el equipo supone.

Escribir a solas, luego fusionar

Dar a cada persona unos minutos de silencio por casilla antes de debatir. Surgen alternativas más honestas y menos opiniones de quien habla más fuerte.

Seguir preguntando "¿y qué?"

Insistir con cada característica hasta que se convierta en un beneficio que le importe a alguien de fuera de la organización.

Anotar, no discutir

Cuando una afirmación aún no tiene prueba, pasarla a la lista "por construir". El debate termina y la brecha se vuelve una tarea con responsable.

Invitar a alguien de fuera

Alguien de confianza (donante, aliado o integrante del board) que se sume en los últimos 20 minutos es la prueba más rápida de si la declaración funciona.

Errores frecuentes

Empezar por las características

Enumerar primero los programas produce un folleto, no un posicionamiento. Hay que empezar por las alternativas y el valor.

Tratar a todos como afines

Si la casilla de afines describe a todos los donantes, no describe a ninguno. Nombrar a quienes no son afines es parte del trabajo.

Un porqué que en realidad es un qué

"Brindamos mentoría" es una actividad. Un propósito nombra el cambio en el que creemos.

Superlativos sin pruebas

"Líderes" y "los más innovadores" no significan nada sin evidencia. Lo sencillo y demostrable vale más que lo impresionante.

Archivarlo

Un lienzo que nunca llega a las propuestas, la web ni las reuniones con donantes no cambia nada. Hay que decidir dónde se usará antes de cerrar.

> **Después de la sesión.** Usar la declaración al comienzo de la próxima propuesta y en las primeras líneas de la página "Quiénes somos" del sitio web. Revisar el lienzo una vez al año o cuando cambie un financiador importante, un programa o un mercado.

¿Te ayudamos a aplicarlo con tu equipo?

Lever & Core — Uriel Edery

Ayudamos a ONG y organizaciones de impacto a encontrar las pocas cosas que de verdad limitan su impacto, y a construir a su alrededor formas de trabajo simples y enfocadas.

[website] [email]

LA SERIE DE TOOLKITS DE LEVER & CORE

01 La nube de conflicto
02 Tu única restricción
03 La raíz de los problemas recurrentes
04 El núcleo de la estrategia
05 Por qué y dónde ganamos
06 La reunión del asesor de confianza
07 El memo de una página para el board
08 Negociar por intereses
09 Checklists que funcionan
10 Tu copiloto de IA

Este Toolkit es una adaptación original e independiente de Lever & Core para organizaciones de impacto. Los métodos en los que se basa se atribuyen a sus autores; no está afiliado a ellos ni cuenta con su aval. Se puede imprimir y usar libremente dentro de tu organización.