

Fortalecimiento *de servicios* para la gestión de empresas asociativas rurales



Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales



Autores:

María Verónica Gottret
CATIE

Ruth Junkin
CATIE

Contribuciones:

Sith Ying Sanchez
Consultora

Alfredo Umaña
Consultor

Carlos Ilabaca
Rainforest Alliance

Thelma Gaitán
CATIE

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Turrialba, Costa Rica
2012

Contenido

Presentación	6
Objetivo de la guía	10
Capacidades a fortalecer	12
Principios de la metodología	14
<i>El diseño de los servicios debe responder a las demandas del plan estratégico y el plan de negocio</i>	14
<i>Los servicios deben ser pertinentes y relevantes para las personas asociadas y los clientes</i>	14
<i>Los servicios deben ser pagados por los clientes, o con los ingresos que genera el negocio central de la organización, para asegurar su sostenibilidad</i>	15
<i>Los servicios deben ser evaluados periódicamente por los clientes y esta información tomada en cuenta para su mejora continua</i>	15
Introducción	16
El plan integral para el fortalecimiento de las empresas asociativas rurales	20
Conceptos básicos	22
<i>Servicios</i>	22
<i>Clientes de servicios</i>	23
<i>Proveedores de servicios</i>	23
<i>Arreglos para la provisión de servicios</i>	26
Introducción a la metodología	27
Consideraciones para la aplicación de la metodología	29
<i>Rol del facilitador principal y del equipo facilitador</i>	29
<i>Convocatoria y participantes</i>	30

Unidad 1

Caracterizando y evaluando los servicios 32

Paso 1

Caracterización de la oferta de servicios 32

- Tipos de los servicios de acuerdo con su función
- Tipos de los servicios de acuerdo con su nivel de especialización
- Tipos de los servicios de acuerdo con la estrategia de la empresa asociativa rural

Herramienta 1: caracterización de la oferta actual de servicios 34

Paso 2

Evaluación de los servicios que se ofrecen actualmente 38

Área de evaluación de los servicios 39

- Disponibilidad
- Pertinencia
- Acceso y cobertura
- Relevancia
- Sostenibilidad

Herramienta 2: evaluación de los servicios 42

Unidad 2

Identificando y evaluando la demanda por servicios 48

Paso 3

Identificación y caracterización de la demanda por servicios 48

Herramienta 3: identificación y caracterización de la demanda por servicios 49

Paso 4

Análisis de los intereses de los clientes y evaluación de brechas 51

Brecha en la provisión de servicios 51

Análisis de intereses de las personas asociadas y otros clientes actuales o potenciales 51

Herramienta 4: evaluación de los intereses de los clientes e identificación de las brechas en la oferta de servicios 54

Unidad 3

Priorizando y [re]diseñando los servicios **58**

Paso 5

Priorización de los servicios **58**

Herramienta 5: priorización de los servicios **59**

Paso 6

Diseño de los servicios priorizados **61**

Herramienta 6: diseño preliminar de los servicios priorizados **63**

Herramienta 7: análisis de los requisitos para ofertar los servicios priorizados **66**

Análisis financiero de los servicios priorizados **68**

- Costeo del servicio
- Costos fijos y variables
- El punto de equilibrio [PE]

Herramienta 8: análisis del punto de equilibrio de los servicios priorizados **71**

Herramienta 9: análisis de la contribución financiera de los servicios priorizados **75**

Paso 7

Provisión, evaluación y ajuste de los servicios priorizados **78**

Presentación

La Alianza de Aprendizaje, desde el año 2003, facilita el intercambio de conocimiento entre diferentes actores que promueven el desarrollo rural sostenible e inclusivo en Centroamérica. Para esto, la Alianza identifica y prioriza, desde la práctica, temas de aprendizaje que son críticos para mejorar la efectividad de las acciones que adelantan quienes promueven el desarrollo sostenible en Centroamérica.

Una vez priorizadas estas temáticas, se diseñan e implementan ciclos de aprendizaje con las organizaciones socias de la Alianza que tienen interés en ellas. Estos ciclos de aprendizaje se desarrollan directamente vinculados a iniciativas, proyectos y/o programas de desarrollo ejecutados por las organizaciones socias; y contemplan desde una revisión del conocimiento existente, hasta el diseño de estrategias, su implementación y la sistematización de experiencias, con el fin de generar lecciones aprendidas y difundirlas ampliamente.

A partir de estos procesos de aprendizaje colectivo, la Alianza de Aprendizaje busca:

- Mejorar la efectividad de las diferentes acciones que desarrollan diversos actores de investigación y desarrollo.
- Brindar información que oriente el diseño de marcos regulatorios y políticas de fomento, contribuyendo así al desarrollo rural sostenible e inclusivo.

La Alianza de Aprendizaje es un espacio abierto [tanto a nivel local y nacional como internacional] a otras organizaciones del sector público y privado con interés en participar en procesos de aprendizaje para el desarrollo, que contribuyan al fortalecimiento de los medios de vida de las poblaciones rurales. Asimismo, busca articularse a otras iniciativas en Centroamérica y otras regiones, con el fin de ampliar conocimientos y emprender acciones efectivas a favor de procesos de desarrollo rural sostenibles e incluyentes.

A comienzos del año 2007 las organizaciones que integran la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua se reunieron para compartir las iniciativas, proyectos y programas con enfoque de cadena de valor¹ que estaban desarrollando en este país con el financiamiento de diversas organizaciones de la cooperación. A partir de estas discusiones se concluyó que una condición esencial para que estas iniciativas fueran exitosas, sostenibles e incluyentes, era el fortalecimiento de las capacidades organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores y productoras de pequeña escala se vincularan efectivamente a cadenas de valor.

¹ Por cadena de valor nos referimos a las cadenas que están orientadas hacia la demanda y que buscan la competitividad sistémica de toda la cadena mediante la agregación de valor (por transformación, mejoras en la calidad y diferenciación), así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de insumos y servicios, de largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mayor equidad (relaciones ganar-ganar), eficacia y eficiencia a lo largo de la cadena.

A partir de esto, las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua diseñaron un Ciclo de Aprendizaje para el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras, que duró dos años (2008-2010). Cada una de las organizaciones que participaron en este ciclo estuvieron acompañadas por un proveedor de servicios de desarrollo empresarial. Entre estos proveedores se incluyeron uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, así como técnicos locales que participaron como proveedores independientes. A su vez, los miembros de la alianza desempeñaron un rol de seguimiento y asesoría en el terreno a las organizaciones participantes en el desarrollo de los diferentes módulos.

Para el desarrollo de este primer ciclo de aprendizaje se diseñó una serie de cuatro guías metodológicas², a partir de metodologías y herramientas desarrolladas por las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje. La Guía 5 de dicha serie fue escrita en su primera versión por personal del Programa de Competitividad y Cadenas de Valor del CATIE, en el marco de la Alianza de Aprendizaje (AdA). Con base en el proceso de capacitación desarrollado con esta guía metodológica, se hicieron ajustes a esta propuesta metodológica con aportes de Sith Ying Sánchez, consultora de la AdA, y Carlos Ilabaca de Rainforest Alliance.

Más adelante, esta metodología fue aplicada durante el Ciclo de Aprendizaje 2008-2010 que desarrolló la Alianza en Nicaragua, y pasó así por un proceso de validación y ajuste con la participación de las organizaciones socias de la Alianza, sus socios locales y las organizaciones de productores y productoras que hicieron parte de este ciclo. A partir de este proceso de validación, se diseñó la guía metodológica que se presenta a continuación. El documento se presenta como una versión ajustada, ampliada y mejorada de la propuesta inicial. Adicionalmente, esta guía metodológica cuenta con contribuciones importantes de Thelma Gaitán del *Proyecto de Innovación para el Desarrollo de Cadenas de Valor Sostenibles*, que ejecuta el CATIE en el marco de su Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP por sus siglas en inglés), a partir del trabajo realizado con la Unión de Cooperativas Agropecuarias SOPPEXCCA y la Fundación Jinotegana para el Desarrollo Sostenible (FUNJIDES).

Esta guía metodológica forma parte de la publicación de una nueva serie de guías, con las que se pretende apoyar la implementación de nuevos ciclos de aprendizaje en Nicaragua, así como procesos similares en otros países de la región. Lo que se busca finalmente, es formar al personal directivo y operativo de las organizaciones de productores y productoras, así como a sus proveedores de servicios empresariales, de manera que puedan liderar procesos de fortalecimiento en sus empresas asociativas rurales. La guía metodológica que se presenta a continuación es la quinta de esta serie.

² La serie de cuatro guías metodológicas incluye las siguientes: *Guía 1: Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 2: Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 3: Elaboración de Planes de Negocio para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 4: Fortalecimiento de Servicios para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*.

La propuesta metodológica incluida en esta guía busca apoyar a las organizaciones de productores y productoras en sus procesos de fortalecimiento para la prestación [o vinculación con terceros para la prestación] de servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos [complementarios a su negocio central] que son fundamentales para el desarrollo de las personas asociadas, y el éxito del negocio [o los negocios] de la organización.

De esta manera, busca que estas organizaciones cuenten con un plan detallado para el fortalecimiento de los servicios que ofrecen [o canalizan de terceros] a las personas asociadas, así como para el establecimiento de nuevos servicios priorizados, de manera que estos contribuyan al desarrollo de su negocio central, al igual que de otros negocios complementarios; pero sobretodo, que le permita a la organización avanzar hacia su sostenibilidad, no sólo económica, sino también social y ambiental.

Para apoyar el análisis de la viabilidad financiera de los servicios a ser fortalecidos [o establecidos], esta guía metodológica incluye una herramienta sencilla desarrollada en Excel e incluida en el CD adjunto, la cual permite desarrollar todos los cálculos para el análisis financiero de los servicios y el diseño de un plan financiero para su provisión, el cual forma parte del **plan de fortalecimiento de servicios** que se busca diseñar mediante la aplicación de esta propuesta metodológica.

Finalmente, y debido a que esta guía metodológica es la última de la serie, el plan de fortalecimiento de servicios diseñado se integra al **Plan Estratégico** y al **Plan de Negocio** [ya desarrollados por las organizaciones a partir de la aplicación de las guías metodológicas 3 y 4, respectivamente, los cuales incorporan transversalmente al **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo** [diseñado a partir de la aplicación de la guía metodológica 2], de manera que el resultado final es un **Plan Integral** para el fortalecimiento de la empresa asociativa rural. Este plan:

1. Parte de la autoevaluación facilitada, la cual analiza la situación inicial de la organización y plantea un plan de acción de corto plazo para comenzar con el proceso de fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial.
2. Analiza el modelo actual de gestión socio-organizativa con base en la calidad de la participación y representatividad, así como del liderazgo y la transparencia, y el efecto que tiene esto en la pertenencia y compromiso de las personas asociadas. A partir de esto, plantea un plan de fortalecimiento de la gestión socio-organizativa que sustenta la gestión de la empresa asociativa rural.
3. Establece la orientación estratégica de la organización con enfoque de cadena de valor, definiendo la visión estratégica de la organización en la cual se integran la visión socio-organizativa y la visión empresarial, buscando un balance apropiado entre ambas. A partir de esto se establecen las líneas estratégicas empresariales y socio-organizativas, y un plan para su aplicación.
4. Incluye el plan de negocio para desarrollar exitosamente el negocio [o negocios] centrales de la organización, el cual está compuesto por 4 bloques: el Plan de mercado, el Plan de producción, el

Plan organizativo y el Plan financiero. Estos 4 bloques se integran para respaldar las decisiones estratégicas y la planeación operativa para el desarrollo del negocio [o los negocios] propuesto.

5. Complementa lo anterior con un plan para el fortalecimiento y/o establecimiento de servicios técnicos, empresariales y financieros prioritarios para el éxito del negocio, pero también para el desarrollo humano de las personas asociadas y sus familias, como fin último de las empresas asociativas rurales.

Objetivo de la guía

El propósito de esta guía es apoyar a las organizaciones de productores y productoras en la elaboración de un plan para el fortalecimiento y/o establecimiento de servicios [técnicos, empresariales, financieros y organizativos] complementarios al plan de negocio de la empresa asociativa rural, tanto para aquellos ofrecidos directamente por la organización, como aquellos ofrecidos por terceros a partir de alianzas con proveedores externos de servicios.

Este **Plan de Fortalecimiento de Servicios**, se integra al **Plan Estratégico** y al **Plan de Negocio** para que la organización cuente con un **Plan Integral**, el cual parte de la autoevaluación facilitada y un plan de acción de corto plazo para fortalecer las áreas de evaluación más débiles; e integra (1) el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**; (2) el **Plan Estratégico**; (3) el **Plan de Negocio**; y (4) el **Plan de Fortalecimiento de Servicios**.

Los objetivos específicos de esta guía metodológica son:

1. Proveer un modelo conceptual que permita relacionar el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, el **Plan Estratégico**, el **Plan de Negocio** y el **Plan de Fortalecimiento de Servicios**, de manera que estos puedan ser combinados para que las organizaciones de productores y productoras cuenten con un **Plan Integral** para el fortalecimiento de su empresa asociativa rural, que vincule las estrategias empresariales y socio-organizativas, con el plan de negocio y el plan de fortalecimiento de servicios, con el fin de avanzar hacia la visión integral [socio-organizativa y empresarial] de la organización.
2. Abordar conceptos clave relacionados con la provisión de servicios, incluida su clasificación y definición, así como los diferentes elementos que conforman el sistema de provisión de servicios: clientes de servicios, proveedores de servicios y arreglos para la provisión de estos servicios.
3. Caracterizar y evaluar los servicios que la empresa asociativa rural ofrece [o canaliza] a las personas asociadas y otros clientes en términos de su disponibilidad, acceso/cobertura, pertinencia, relevancia y sostenibilidad.
4. Identificar y evaluar la demanda de servicios a partir del plan estratégico y el plan de negocio de la empresa asociativa rural, y con base en las necesidades e intereses de las personas asociadas y de otros clientes actuales o potenciales.

5. Evaluar las brechas entre la oferta y la demanda por servicios y priorizar los servicios clave que la empresa asociativa rural debe fortalecer o establecer para la implementación exitosa de su plan estratégico [estrategias empresariales y socio-organizativas] y su plan de negocio.
6. Diseñar planes para el fortalecimiento [o establecimiento] de los servicios priorizados, con base en la definición de los recursos [humanos, sociales, físicos y financieros] requeridos para la provisión de dichos servicios, y la evaluación de escenarios para asegurar la sostenibilidad financiera de los mismos.
7. Establecer un proceso de rendición de cuentas y evaluación periódica de los servicios priorizados [complementarios al negocio central de la organización] que ofrece [u ofrecerá] la empresa asociativa rural.

Capacidades a fortalecer

Esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas de empresas asociativas rurales [cooperativas o asociaciones de productores y productoras] y de sus proveedores de servicios empresariales [ej. uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, técnicos y técnicas locales] para el diseño de servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos [complementarios al negocio central de la organización].

Específicamente esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades para:

- Sensibilizar a los socios, socias y directivos de las empresas asociativas rurales sobre la importancia que tiene el diseño de **Planes de Fortalecimiento de Servicios** complementarios al negocio central de la organización, con el fin de implementar exitosamente el **Plan Estratégico** [ver Guía 3: Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor, Gottret 2011], y el **Plan de Negocio** [ver Guía 4: Elaboración de planes de negocio, Umaña et al. 2011] elaborados.
- Explicar la relación entre el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, el **Plan Estratégico**, el **Plan de Negocio** y el **Plan de Fortalecimiento de Servicios**, y cómo estos 4 instrumentos pueden ser combinados para que las organizaciones de productores y productoras cuenten con un **Plan Integral** para el fortalecimiento de su empresa asociativa rural; el cual vincule las estrategias empresariales y socio-organizativas, con el plan de negocio y el plan de fortalecimiento de servicios, con el fin de alcanzar la visión integral [socio-organizativa y empresarial] de la organización.
- Compartir y explicar claramente los conceptos clave relacionados con la provisión de servicios, incluida su clasificación y definición, así como los diferentes elementos que conforman el sistema de provisión de servicios: clientes de servicios, proveedores de servicios y arreglos para la provisión de servicios; de manera que las personas que dirigen la organización y las personas asociadas en general los apropien.
- Apoyar a las personas que conforman los Consejos de Administración de las empresas asociativas rurales, sus colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] y las personas asociadas en general, para que caractericen y evalúen los servicios que la organización provee actualmente a sus asociados y asociadas [o canaliza de terceros], así como a otros clientes.
- Facilitar la identificación y evaluación de la demanda de servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos, y priorizar aquellos que son fundamentales para asegurar la implementación exitosa del **Plan Estratégico** y el **Plan de Negocio**, elaborados por la organización.

- Orientar la evaluación de las brechas actuales entre la oferta y la demanda por servicios, incluido el diseño preliminar de los servicios priorizados y la definición de los requisitos para proveer [o canalizar de terceros] estos servicios.
- Evaluar diferentes escenarios para avanzar hacia la sostenibilidad financiera para proveer [o canalizar de terceros] los servicios priorizados, y elaborar un plan financiero para asegurar esta sostenibilidad.
- Utilizar la herramienta provista con esta guía metodológica para apoyar el análisis financiero para la provisión [o canalización] de los servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos priorizados, el cual permita determinar la rentabilidad y viabilidad financiera del servicio, así como recolectar en forma eficiente la información que esto requiere.
- Facilitar el proceso de diseño final de los servicios que la empresa asociativa provee [o canaliza de proveedores externos], así como el diseño de nuevos servicios priorizados para la implementación exitosa del **Plan Estratégico** y el **Plan de Negocio**, al mismo tiempo que se contribuye al desarrollo humano de las personas asociadas y sus familias.
- Diseñar y establecer un proceso de rendición de cuentas y evaluación periódica de los servicios priorizados [complementarios al negocio central de la organización] que ofrece [u ofrecerá] la empresa asociativa rural, de manera que se asegure la pertinencia, relevancia/calidad, y acceso/cobertura de los servicios.
- Elaborar el **Plan Integral** de fortalecimiento de la empresa asociativa rural, el cual combine y compatibilice el **Plan Estratégico**, el **Plan de Negocio** y el **Plan de Fortalecimiento de Servicios**; este último diseñado mediante la implementación de la propuesta metodológica incluida en esta guía metodológica.

Principios de la metodología

Los principios en que se basa la aplicación de la metodología son los siguientes:

El diseño de los servicios debe responder a las demandas del plan estratégico y el plan de negocio

La priorización de los servicios técnicos, empresariales, organizativos y financieros que la organización proveerá a las personas organizadas y otros clientes, así como aquellos que canalizará hacia sus asociados y asociadas a partir de alianzas con proveedores externos de servicios, debe responder a las estrategias empresariales y socio-organizativas contenidas en el **Plan Estratégico** dado que la provisión de servicios es uno de los principales mecanismos para la implementación de estas estrategias.

Por otro lado, el diseño de los servicios debe ser coherente con el Plan de Mercado, el Plan de Producción y el Plan Organizativo del **Plan de Negocio**. A su vez, el análisis financiero y el plan de sostenibilidad de los servicios debe estar vinculado con el Plan Financiero del **Plan de Negocio**, dado que los ingresos que genera el negocio central de la organización es un factor importante para asegurar la provisión de servicios clave a las personas asociadas [en este caso debe ser ingresado como un costo en el Plan Financiero], a la vez que la provisión de estos servicios asegura la implementación exitosa del **Plan de Negocio**.

Por otro lado, la provisión de servicios también puede generar ingresos adicionales [excedentes] a la organización que pueden ser invertidos para implementar las estrategias socio-organizativas y empresariales, contenidas en el **Plan Estratégico**.

Los servicios deben ser pertinentes y relevantes para las personas asociadas y los clientes

Los servicios que ofrece la organización a las personas asociadas y otros clientes deben responder a demandas reales, esto es, suplir sus necesidades en términos de contenido, condiciones y oportunidad, lo cual es fundamental para asegurar la sostenibilidad de los servicios. Por otro lado, la pertinencia y relevancia de los servicios cambia con el tiempo en la medida en que las personas asociadas se desarrollan, y el contexto en que estas llevan a cabo sus actividades también cambia; por lo tanto, los servicios deben ser evaluados periódicamente y ajustados [según sea necesario] para asegurar su pertinencia y relevancia en el tiempo.

Los servicios deben ser pagados por los clientes, o con los ingresos que genera el negocio central de la organización, para asegurar su sostenibilidad

Para que las empresas asociativas rurales puedan ofertar [o canalizar de terceros] los servicios que requieren las personas asociadas de manera sostenible, además de asegurar la pertinencia y relevancia de estos servicios, requieren contar con mecanismos efectivos para al menos cubrir los costos en los que se debe incurrir para proveer estos servicios, o el pago que se debe realizar para canalizarlo de proveedores externos.

De esta manera, los servicios que ofrece la organización deben ser pagados por los clientes o por los ingresos que genera el negocio central de la misma, o canalizados a través de alianzas con socios comerciales. Los subsidios con recursos del Estado [o la cooperación internacional en los países donde estos existen] pueden ser muy importantes en el corto plazo para establecer y fortalecer la provisión de servicios, pero deben tener una duración limitada y se debe contar con una estrategia clara y viable de reducción progresiva de este subsidio.

Los servicios deben ser evaluados periódicamente por los clientes y esta información tomada en cuenta para su mejora continua

Una de las condiciones fundamentales para que los servicios sean sostenibles en el tiempo es que estos respondan a las demandas de los clientes, y lo hagan con calidad y oportunidad. Dado que la pertinencia y relevancia de los servicios puede cambiar según el nivel de desarrollo de las personas asociadas y su contexto, y la calidad y oportunidad pueden verse afectadas por los arreglos para la provisión de los servicios, es fundamental establecer mecanismos que permitan una evaluación periódica de los servicios por parte de las personas asociadas y de los clientes. Aún más importante, estas evaluaciones deben ser utilizadas para la toma de decisiones estratégicas y operativas para asegurar la mejora continua de los servicios.

Introducción

Esta propuesta metodológica para la elaboración del **Plan de Fortalecimiento de Servicios** es parte de una secuencia lógica de procesos participativos de análisis, reflexión y construcción colectiva de planes para el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial de empresas asociativas rurales. Por lo tanto, la elaboración del **Plan de Fortalecimiento de Servicios** parte del proceso de autoevaluación facilitada (Guía 1, Gottret et al. 2001) que le permite a las personas asociadas, así como a sus colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] y proveedores de servicios, tener una mirada completa sobre la situación actual de la empresa asociativa y plantearse algunas acciones iniciales para mejorar esta situación. En el caso de esta propuesta metodológica, se pone énfasis en el área de evaluación de servicios [Área 5].

El proceso continúa con la evaluación del modelo actual de gestión organizativa el cual está dado por un análisis a profundidad del tipo de liderazgo y el tipo de participación que predomina en la organización, junto con una evaluación del nivel de capacidades socio-organizativas de las personas asociadas a la organización, así como su efecto en la pertenencia y compromiso de las personas asociadas.

A partir de este análisis, los asociados y asociadas, junto con sus colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] y proveedores de servicios, diseñan un **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo** (Guía 2, Gutiérrez y Gottret 2001). En el caso de esta propuesta metodológica se hace énfasis en los **servicios organizativos** priorizados que será necesario fortalecer y/o establecer para contribuir a mejorar la gestión socio-organizativa de la organización, y así avanzar hacia un modelo de gestión organizativa más avanzado.

El Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo

Es un instrumento para la gestión socio-organizativa de empresas asociativas rurales [que sustenta su desarrollo] en el cual:

- *Se define claramente la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de la organización.*
- *Se enumeran los principios que cimientan el funcionamiento de la organización y se define la manera en que interactúan y se relacionan los socios y socias de la organización entre sí, y con los otros actores de las cadenas.*
- *Se evalúa el modelo actual de gestión socio-organizativa [dado por el tipo de liderazgo, el tipo de participación y el nivel de capacidades socio-organizativas] y se define el modelo hacia el cual desea avanzar la organización.*
- *Se plasman los objetivos de fortalecimiento socio-organizativo, los cuales están relacionados con las prácticas organizativas que se quieren mejorar o nuevas prácticas que se quieren introducir, así como con el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas de los socios y socias.*

El siguiente paso metodológico consiste en concertar con las personas asociadas y los colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] la orientación estratégica de la organización, proceso que se desarrolla con un enfoque de cadena de valor. Este proceso permite a los miembros de la organización concertar su visión empresarial, y al combinar esta con la visión socio-organizativa, establecer una visión integral de la empresa asociativa rural, pero también de las personas asociadas y sus familias, quienes representan el fin último de una organización de productores y productoras.

Para alcanzar esta visión integral, se definen estrategias empresariales y socio-organizativas, buscando siempre el balance adecuado entre ambas, y teniendo en cuenta que estos dos tipos de estrategias están directamente relacionadas, de manera que si no se implementan las estrategias socio-organizativas se afecta la implementación de las estrategias empresariales, y viceversa. A partir de este proceso se construye el **Plan Estratégico** de la organización (Guía 3, Gottret 2001). En el caso de esta propuesta metodológica se hace énfasis en los **servicios técnicos, empresariales, organizativos y financieros** relacionados con la implementación de las estrategias empresariales y socio-organizativas, y por tanto, se priorizan aquellos servicios que son clave para la implementación exitosa de estas estrategias.

El Plan Estratégico

Es un documento que refleja la estrategia que seguirá la empresa asociativa rural en el mediano plazo, por lo que se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 3 y 5 años, y marca las directrices y el comportamiento para que la organización alcance las aspiraciones plasmadas en su visión integral. En el **Plan Estratégico**:

- *Se define claramente la visión integral de la organización, la cual combina la visión socio-organizativa con la visión empresarial. Esta última debe definir claramente los productos y mercados existentes en los cuales la organización buscará consolidarse, los nuevos productos que desarrollará, los nuevos mercados a los que buscará entrar, y/o los productos y mercados hacia los cuales buscará diversificarse*
- *Se determinan las estrategias (ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia), tanto empresariales como socio-organizativas, que la organización desarrollará en los próximos 3 a 5 años, las cuales se plasman en objetivos estratégicos para la organización.*
- *Se determinan las alianzas que la organización fortalecerá o desarrollará con otros actores de la cadena [directos e indirectos] para lograr sus objetivos estratégicos.*

Una vez desarrollado el **Plan Estratégico** de la organización, el siguiente paso es elaborar el **Plan de Negocio**. En esta instancia del proceso, se evalúa la viabilidad de las estrategias plasmadas en el **Plan Estratégico**, y se establece un plan detallado para implementar estas estrategias (Guía 4, Umaña et al. 2011).

En el caso de esta propuesta metodológica se hace énfasis en los **servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos** que se requieren para la implementación del Plan de Mercado, el Plan de Producción, el Plan Organizativo, incluidos en el **Plan de Negocio**. De igual manera, se retoma el Plan Financiero del **Plan de Negocio** para evaluar diferentes escenarios con el objetivo de financiar la provisión directa [o indirecta a través de alianzas] de los servicios clave que requieren las personas asociadas para la implementación exitosa del **Plan Estratégico** y el **Plan de Negocio**. También deben estar incluidos los mecanismos que se utilizarán para cubrir los costos de provisión de estos servicios en su diseño, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

El Plan de Negocio

Es una herramienta de planificación operativa que permite evaluar a profundidad las oportunidades de negocio identificadas por la organización y elaborar un plan operativo detallado para su implementación.

Estas oportunidades de negocio pueden estar relacionados con:

- La **consolidación** de los productos actuales en mercados actuales (ej. inversiones para aumentar la capacidad de producción, realizar innovaciones tecnológicas y de procesos, mejorar la calidad).
- El **desarrollo de nuevos productos** para mercados existentes (ej. diferenciar los productos actuales, agregar procesos de manejo poscosecha y/o procesamiento para agregar valor al producto).
- El **desarrollo de nuevos mercados** para productos existentes (ej. abrir nuevos mercados locales, nacionales, regionales o internacionales, entrar en nuevos nichos y/o segmentos de mercado).
- La **diversificación** hacia nuevos productos y mercados (ej. diversificación productiva para reducir el riesgo productivo y comercial y/o adaptarse al cambio climático).

Por lo tanto, el Plan de Negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio; examina la viabilidad técnica, comercial y financiera de la misma; define los objetivos operativos para implementar este negocio y desarrolla todos los procedimientos e implementa las estrategias necesarias para convertir esta oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

A partir de lo anterior, se diseñan planes viables y sostenibles para la provisión de los **servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos** priorizados, lo cual en su conjunto hace parte del **Plan de Fortalecimiento de los Servicios**.

El Plan de Fortalecimiento de Servicios

Este plan contiene el diseño de los servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos priorizados con base en el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, el **Plan Estratégico** y el **Plan de Negocio**.

En este plan se especifica para cada servicio priorizado:

- La **descripción del servicio** de manera breve incluyendo sus principales características.
- Los **clientes del servicio** que recibirán el servicio de forma individual o grupal, y pagarán por el mismo [directa o indirectamente].
- Los **proveedores del servicio** que pueden ser la misma empresa asociativa rural u otros actores [directos o indirectos] de la cadena de valor con los que la empresa asociativa puede establecer alianzas para canalizar los servicios hacia sus asociados y asociadas.
- El **arreglo para la provisión del servicio** donde se especifica las reglas o normas que determinarán la relación entre el proveedor de servicios y el cliente, así como la manera en que se proveerá el servicio.
- El **plan financiero para la provisión sostenible del servicio** donde se especifican los mecanismos que se utilizarán para cubrir los costos de provisión de los servicios, los excedentes económicos que podría generar a la organización la prestación de dichos servicios, y la estrategia para ofrecer el servicio de manera sostenible a las personas asociadas.
- El **proceso de evaluación periódica** que se establecerá e implementará para asegurar la retroalimentación continua de los clientes y la toma de decisiones estratégicas y operativas para asegurar la pertinencia, relevancia, calidad, acceso/cobertura y sostenibilidad del servicio.

El plan integral para el fortalecimiento de las empresas asociativas rurales

El **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, el **Plan Estratégico**, el **Plan de Negocio** y el **Plan de Fortalecimiento de Servicios** deben estar directamente relacionados y ser compatibles, ya que estos son los elementos que en su conjunto definen un **Plan Integral** para la gestión socio-organizativa y empresarial de una empresa asociativa rural. En la Figura 1 se muestran de manera gráfica las relaciones entre estos cuatro instrumentos de planificación.



Figura 1. El Plan Integral para el Fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial de las empresas asociativas rurales.

La visión socio-organizativa concertada y plasmada por las personas asociadas, se combina con su visión empresarial para dar lugar a la **visión integral** de la empresa asociativa rural, la cual idealmente debe manifestar el deseo de la organización de avanzar hacia un balance adecuado entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial. A partir de esto, se define la idea [o ideas] de negocio para las cuales se elabora el **Plan de Negocio**, a partir del cual se priorizan los servicios clave que debe ofrecer la organización [o canalizar] a sus asociados y asociadas para que la implementación de este plan sea exitosa.

Las **estrategias empresariales** establecidas en el **Plan Estratégico** se plasman en el Plan de Mercado, el Plan de Producción y el Plan Financiero del **Plan de Negocio**, y a partir de estos planes se priorizan los **servicios técnicos, empresariales y financieros** que la organización debe ofrecer [o canalizar] a sus asociados y asociadas para que la implementación de este plan sea exitosa. De igual manera, las **estrategias socio-organizativas** establecidas en el **Plan Estratégico** para que la empresa asociativa rural avance hacia un modelo de gestión organizativa incluyente y legítimo, se plasman en el Plan Organizativo del **Plan de Negocio**, a partir del cual se priorizan los **servicios organizativos** que la organización debe ofrecer [o canalizar] a sus asociados y asociadas para que la implementación de este plan sea exitosa.

El **Plan de Fortalecimiento de Servicios** parte de esta priorización de **servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos**. Con base en una evaluación del estado actual de dichos servicios, se plantea un diseño que permita fortalecer su provisión o establecer el servicio si este no se ofrece actualmente.

Finalmente, la combinación de estos cuatro planes [el **Plan de Fortalecimiento Socio-organizativo**, el **Plan Estratégico**, el **Plan de Negocio** y el **Plan de Fortalecimiento de Servicios**], dan lugar al **Plan Integral** para el fortalecimiento de la empresa asociativa rural, el cual puede considerarse como el producto final del proceso propuesto por esta serie de cinco guías metodológicas, que tiene como objetivo contribuir a una mejor gestión de la empresa asociativa rural. El resultado debe ser un mejor desempeño de la organización buscando el fin último que es el desarrollo humano sostenible de las personas asociadas, sus familias y sus comunidades.

Conceptos básicos

Los **servicios técnicos, empresariales, financieros y organizativos** son clave para el desarrollo tanto de las empresas asociativas rurales, como de las capacidades y oportunidades de sus asociadas y asociados. Sin embargo, los servicios que se ofrecen no siempre son los más pertinentes para el desarrollo de las empresas asociativas rurales ni de las personas asociadas, o no siempre están al alcance o tienen suficiente cobertura. Por otro lado, también tienen problemas de relevancia [calidad, contenido, oportunidad] y en muchos casos no son sostenibles en el tiempo porque se ofrecen con subsidios del Estado o de la cooperación internacional en los países en que esta está presente.

Dada la importancia de estos servicios, en esta guía metodológica se ofrece una propuesta metodológica para apoyar a las organizaciones de productores y productoras en sus procesos de fortalecimiento para la prestación [o vinculación con terceros para la prestación] de **servicios**. Esta propuesta está enfocada en los servicios complementarios al negocio central de la empresa asociativa rural pero que son fundamentales para el desarrollo de las personas asociadas, y el éxito del negocio [o los negocios] de la organización. Estos servicios pueden ser ofrecidos directamente por la organización pero también pueden ser canalizados por medio de proveedores externos de servicios a través de alianzas.

Antes de entrar en materia es importante definir y aclarar algunos conceptos básicos que se usan en esta guía metodológica para asegurar su correcta aplicación.

Servicios

Por **servicio** nos referimos al conjunto de actividades que se realizan para responder a las necesidades de un cliente y satisfacerlas. Estas actividades se desarrollan con el objetivo de lograr resultados concretos.

Características de los servicios

Son intangibles

Un servicio es un producto intangible que se diferencia de un producto o bien [físico o tangible] en que los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra, y por lo tanto, no se puede medir su calidad antes de la prestación. Por otro lado, los servicios tampoco se pueden almacenar, inventariar ni patentar.

Son variables

Esto quiere decir que dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales, dado que la entrega de un mismo servicio es realizada por personas diferentes en momentos y lugares distintos. Al cambiar uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo. Por esto, la calidad y competencia del recurso humano es un aspecto fundamental en la prestación de servicios.

Son inseparables

La provisión y el consumo de un servicio se dan de manera simultánea y por lo tanto no pueden ser separados. De igual manera, la persona que provee el servicio no puede ser separada del servicio mismo.

Son perecederos

Los servicios no se pueden almacenar dada la simultaneidad entre la producción y el consumo del servicio, por lo tanto, un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.

No se puede adquirir propiedad sobre ellos

Las personas que adquieren un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo.

Clientes de servicios

Los **clientes** son los actores directos de la cadena de valor (productores, agentes de mercado, procesadores, entre otros) que hacen uso de los servicios. Los clientes de los servicios que ofrecen las empresas asociativas rurales pueden ser **internos**, es decir las personas asociadas a la organización, o **externos**. Esta diferenciación es importante porque los arreglos para la provisión de los servicios pueden ser diferenciados según el tipo de cliente, otorgando condiciones más favorables a las personas asociadas para aumentar el valor del servicio.

Proveedores de servicios

Los **proveedores** son los actores directos o indirectos de la cadena de valor que prestan diferentes servicios [técnicos, empresariales, financieros u organizativos] a los actores directos.

Tanto los actores directos como los actores indirectos de las cadenas de valor ofrecen servicios que permiten su funcionamiento. Las empresas asociativas rurales pueden ofrecer servicios a sus asociados y asociadas, o a otros clientes, y a la vez, estas empresas pueden recibir servicios de otros actores directos o indirectos de la cadena. Según el tipo de servicios que ofrecen [ver Guía 3, Gottret 2011], los proveedores de servicios se clasifican en:

Proveedores de servicios operativos

Son aquellos proveedores subcontratados por los actores directos para desarrollar funciones operativas de la cadena, y que si bien no toman posesión del producto, éste pasa por sus manos para ser transportado, empacado, o procesado, entre otros. Los servicios de procesamiento y transporte son ejemplos de estos servicios, pero también lo es la certificación, ya que este servicio es indispensable si se comercializan productos diferenciados. De igual manera, los servicios de análisis de laboratorio pueden ser indispensables si la cadena a la que está vinculada una organización los requiere.



Proveedores de servicios de apoyo

Son aquellos actores que ofrecen servicios de interés común para uno o varios actores de la cadena, y que son esenciales para mejorar la competitividad de ésta, vista como un sistema [ej. servicios financieros, investigación, desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica, facilitación de procesos de coordinación, promoción de alianzas, entre otros]. Por consiguiente, los servicios de apoyo proveen un beneficio colectivo para los actores de la cadena.

Servicios técnicos



Servicios financieros



Servicios empresariales



Organizaciones reguladoras

Las políticas públicas, las leyes y regulaciones [productivas, financieras, de manejo ambiental, sanitarias], las normas y estándares [de calidad, sociales, ambientales], la capacidad y calidad de la infraestructura básica y los servicios públicos, entre otros, definen el entorno en el que los actores de las cadenas desarrollan sus actividades e influyen directamente en su desempeño. Las organizaciones reguladoras son aquellas que aplican estas políticas, leyes, regulaciones o normas, y se responsabilizan de controlar su cumplimiento. Algunas organizaciones reguladoras cumplen al mismo tiempo otros roles en las cadenas, como lo es, por ejemplo, brindar servicios de apoyo como asistencia técnica y capacitación.



Los proveedores de servicios también pueden ser clasificados de acuerdo con sus intereses. Entender estos intereses es importante para determinar las motivaciones de los proveedores de servicios y el potencial para desarrollar alianzas con ellos, con el fin de canalizar servicios hacia la empresa asociativa rural y las personas asociadas. De acuerdo con esta clasificación, los proveedores pueden ser:

Proveedores privados con interés privado

Son aquellos que proveen servicios contra pago o a cambio de un beneficio privado para individuos, empresas, organizaciones o colectivos de empresas.

Proveedores privados con interés público

Son agencias no gubernamentales y sin ánimo de lucro que ofrecen servicios de apoyo de interés público para colectivos de empresas y la sociedad en general.

Proveedores públicos

Son agencias gubernamentales que ofrecen servicios de apoyo de interés público para colectivos de empresas y la sociedad en general.

Arreglos para la provisión de servicios

Los **arreglos para la provisión de servicios** se refieren a los acuerdos y requisitos que rigen la relación entre la demanda [el cliente] y la oferta del servicio [el proveedor], es decir, la forma de organizar la entrega del servicio, así como las funciones de las partes involucradas. Por ejemplo, en el arreglo para la provisión de servicios se definen los tipos de clientes que tienen acceso al servicio, el lugar de entrega de los servicios, la frecuencia de entrega, la modalidad de entrega y la modalidad de cobro por el servicio, entre otros.

En la Figura 2 se puede observar gráficamente cómo se relacionan los **proveedores de servicios** con los **clientes de servicios** mediante **arreglos para la provisión de servicios**, procesos que pueden o no ser regulados por actores externos, a quienes nos referimos como **organizaciones reguladoras**.



Figura 2. Relación funcional del sistema de provisión de servicios.

Introducción a la metodología

Para diseñar un plan de fortalecimiento de los servicios complementarios al negocio central de la organización que las empresas asociativas rurales ofrecen [o canalizan] a sus asociados y asociadas, se proponen siete pasos metodológicos, los cuales se muestran en la Figura 3. El proceso metodológico comienza por una caracterización y evaluación de los servicios que la organización ofrece actualmente a las familias asociadas, así como de otros servicios que éstas reciben de proveedores externos de servicios, ya sean estos canalizados o no por su organización (**Pasos 1 y 2**).

La segunda parte de la propuesta metodológica está enfocada en la identificación y evaluación de la demanda por servicios a partir de las estrategias definidas en el **Plan Estratégico** de la empresa asociativa rural [estrategias empresariales y socio-organizativas] (**Paso 3**); y del análisis de los intereses de las personas asociadas y de los otros actores de la cadena [quienes podrían ser clientes potenciales, si la organización está interesada en ofrecer servicios a terceros, o proveedores si la organización está interesada en canalizar servicios para las personas asociadas a partir de alianzas] (**Paso 4**). Una vez realizada esta identificación y evaluación, se procede a hacer un cruce de estas demandas con la oferta para identificar las brechas en la provisión de servicios.



Figura 3. Pasos metodológicos para el diseño de planes de fortalecimiento para la provisión de servicios complementarios al negocio central de las empresas asociativas rurales

La tercera parte está enfocada en la priorización de aquellos servicios que la organización ofrecerá directamente a las personas asociadas u otros clientes, y los que canalizará de proveedores externos (**Paso 5**), así como el (re)diseño de los servicios priorizados.

El diseño de los servicios priorizados parte de un diseño preliminar, seguido por la definición de los requisitos para ofertar exitosamente el servicio, la evaluación de diferentes escenarios para la sostenibilidad financiera de los servicios, y con todo esto, el diseño final de los servicios priorizados (**Paso 6**). Una vez rediseñado un servicio que se ofrece actualmente, o diseñado uno nuevo, comienza su provisión, la cual debe estar acompañada de un proceso de evaluación continua para realizar los ajustes necesarios. Una vez que el diseño está ajustado, se debe establecer un proceso de evaluación periódica para asegurar la pertinencia, relevancia/calidad, acceso/cobertura, y por lo tanto, la sostenibilidad del servicio en el tiempo (**Pasos 7**).

La **Unidad 1** de la guía metodológica está enfocada en el proceso de caracterización y evaluación de la oferta de servicios que la organización ofrece actualmente a las personas asociadas, o canaliza a través de alianzas con otros actores de la cadena [directos o indirectos], así como aquellos que las personas asociadas reciben directamente de terceros.

En la **Unidad 2** se detalla la metodología propuesta para la identificación y evaluación de la demanda por servicios con base en las estrategias empresariales y organizativas definidas en el Plan Estratégico, y los intereses y necesidades de los diferentes actores [directos e indirectos] de la cadena [o las cadenas] en que participa o planea participar la organización. Con base en esto, y cruzando con los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas de la Unidad 1, se analizan las brechas entre la oferta y la demanda de servicios.

La **Unidad 3** parte de la priorización de los servicios que la empresa asociativa rural ofrecerá directamente, o canalizará de terceros, para las personas asociadas u otros clientes. Lo anterior, con base en aquellos servicios que son prioritarios para que las personas asociadas y la organización implementen de manera exitosa su Plan Estratégico y su Plan de Negocio, así como de otros servicios que la organización podría ofrecer a terceros para generar excedentes económicos.

Una vez priorizados los servicios, esta unidad se enfoca en el proceso de (re)diseño de los servicios que la organización ofrece actualmente para mejorarlos y/o asegurar su sostenibilidad en el tiempo, así como en el diseño de nuevos servicios; todo esto de acuerdo con los servicios que fueron priorizados. Adicionalmente, en esta Unidad se proponen mecanismos para la evaluación periódica de los servicios, de manera que se asegure su pertinencia y relevancia en el tiempo, se mantenga o mejore tanto el acceso a los servicios como su cobertura, y con esto, se logre su sostenibilidad en el tiempo.

Esta Guía Metodológica viene acompañada de una herramienta sencilla, desarrollada en Excel e incluida en el CD adjunto, la cual busca apoyar el análisis de la viabilidad financiera de los servicios a ser fortalecidos [o

establecidos]. De esta manera, esta herramienta permite desarrollar todos los cálculos para el análisis financiero de los servicios y el diseño de un plan financiero para su provisión, el cual forma parte del (re)diseño de los servicios priorizados, que en su conjunto forman parte del Plan de Fortalecimiento de Servicios para la gestión de empresas asociativas rurales.

La Guía Metodológica concluye con los lineamientos para la compatibilización e integración de los diferentes planes desarrollados a partir de la serie de las cinco guías metodológicas en un **Plan Integral** para fortalecer la gestión socio-organizativa y empresarial de las empresas asociativas rurales, de manera que estas sean exitosas y contribuyan a su fin último: el desarrollo humano sostenible de las personas asociadas, sus familias y comunidades.

Consideraciones para la aplicación de la metodología

De igual manera que con las otras metodologías de esta serie de guías, el proceso mediante el cual se elabora el **Plan de Fortalecimiento de los Servicios** es igual o más importante que las herramientas que se utilizan y el documento que resulta de su aplicación, ya que la implementación de este plan dependerá de la pertenencia y el compromiso que se logren hacia él durante su diseño. Por esta razón, se dan las siguientes recomendaciones para el desarrollo del proceso:

Rol del facilitador principal y del equipo facilitador

Dado que el (re)diseño de los servicios requiere de algunas competencias especiales, principalmente para evaluar los diferentes escenarios financieros para asegurar su sostenibilidad, pero también necesita del conocimiento especializado sobre el servicio que se está diseñando, es importante que el proceso de construcción de este plan sea acompañado por un facilitador principal que cuente con el conocimiento y las competencias necesarias para guiar a los directivos y colaboradores de la organización durante este proceso.

Sin embargo, es importante resaltar que el rol del facilitador principal no es el de elaborar el **Plan de Fortalecimiento de Servicios** y su posterior integración con los otros planes para elaborar el **Plan Integral** de la organización, sino facilitar el proceso de elaboración y asesorar donde se requiere de conocimiento y experiencia especializada. De igual manera, según el servicio que se esté (re)diseñando, podría ser necesario buscar la asesoría puntual de especialistas en la provisión del servicio [o los servicios] priorizados.

Adicionalmente, se recomienda conformar un equipo facilitador compuesto por:

- El facilitador principal que sería la persona encargada de darle acompañamiento a la empresa asociativa rural por parte de la organización proveedora de servicios empresariales.

- Dos o más persona de las estructuras de dirección de la organización.
- Las personas clave de las estructuras operativas o miembros clave del personal (si la organización cuenta con personal contratado).

Es importante que las personas que conformen este equipo facilitador tengan claridad y dominio sobre los conceptos y la metodología, ya que la efectividad de las herramientas propuestas en esta guía metodológica, dependerá en gran medida de la manera en que éstas se utilicen.

El equipo facilitador, como el término lo indica, juega un rol muy importante: acompañar el proceso de elaboración del **Plan de Fortalecimiento de Servicios**, orientando a las personas asociadas y a las personas que colaboran con la organización [si esta cuenta con personal contratado] en el uso de las metodologías, garantizando el cumplimiento de los principios metodológicos y aclarando los conceptos siempre que sea necesario. Además, en este caso, el equipo facilitador debe asegurar que este plan se integra con los otros planes en un **Plan Integral** para el fortalecimiento de la gestión empresarial y socio-organizativa de la empresa asociativa rural.

Para asegurar que el proceso genere los resultados esperados a la vez que fortalezca a la organización y a las personas socias, es esencial que el acompañamiento que da el equipo facilitador esté basado en el respeto y la comprensión de los procesos internos de la empresa asociativa rural. Por otro lado, la posición del equipo facilitador debe ser imparcial, y por lo tanto, no debe influenciar las discusiones ni los resultados de éstas.

Convocatoria y participantes

El desarrollo del **Plan de Fortalecimiento de Servicios** puede ser asumido en gran medida por el equipo facilitador descrito anteriormente. Sin embargo, es fundamental que la Asamblea de asociados y asociadas participe en la priorización de los servicios y que exista consenso entre ellos sobre los servicios que la organización proveerá directamente, y aquellos que serán canalizados de proveedores externos o a través de alianzas comerciales. Asimismo, es necesario que la Asamblea participe en la presentación del (re)diseño de los servicios priorizados y provea la retroalimentación necesaria hasta que dicho (re)diseño responda a las necesidades de la mayoría de las personas socias, y sea aprobado.

En estos dos momentos se requiere la participación de la Asamblea además de todo el equipo directivo y operativo, incluyendo el personal contratado si la organización cuenta con colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado]. Por lo tanto, la convocatoria debe procurar ser lo más incluyente y representativa posible, y deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para asegurar la participación de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres, así como de representantes de los grupos étnicos, si éstos participan en la organización.

Lo anterior puede implicar realizar esfuerzos adicionales en cuanto a la hora y el lugar de la convocatoria, especialmente porque las mujeres y los hombres tienen distintos ritmos de trabajo. Normalmente, las mujeres tienen más limitaciones de tiempo debido a sus tareas y responsabilidades reproductivas en adición a las actividades productivas.

Unidad 1

Caracterizando y evaluando los servicios

Cualquier proceso de desarrollo de productos de consumo o de servicios debe empezar con un entendimiento de la oferta y la demanda. Por lo tanto, el primer paso metodológico consiste en:

- Caracterizar los servicios ofrecidos actualmente.
- Clasificar los servicios ofrecidos según:
 - ✓ Su función [operativa, técnica y empresarial, financiera u organizativa].
 - ✓ Su nivel de especialización [genérico o especializado].
 - ✓ Según la estrategia de la empresa asociativa rural [central o relacionado con el giro principal del negocio, estrella o perro].
- Evaluar los servicios ofrecidos.

Paso 1: caracterización de la oferta de servicios

Para iniciar con el proceso de diseño del **Plan de Fortalecimiento de Servicios**, el primer paso consiste en caracterizar los servicios que se ofrecen [o canalizan] actualmente a las personas asociadas. Sin embargo, antes de comenzar, es importante entender las diferentes clasificaciones de los servicios según su función [operativa, técnica y empresarial, financiera u organizativa]; según su nivel de especialización [genérico o especializado]; y según la estrategia de la empresa asociativa rural [central o relacionado con el giro principal del negocio, estrella o perro].

Tipos de los servicios de acuerdo con su función

Los servicios, de acuerdo con la función para la cual se adquieren, pueden ser operativos, técnicos, empresariales, financieros u organizativos, según se definen a continuación:

Servicios operativos

Los **servicios operativos** incluyen aquellos que son necesarios para los procesos productivos, de procesamiento y de comercialización, hasta que el producto llega al consumidor final. Estos incluyen las actividades de agregación de valor (por ejemplo: limpieza, selección, empaque y procesamiento), el transporte y la comercialización, entre otros.

Servicios técnicos y empresariales

Los **servicios técnicos y empresariales** son aquellos que están enfocados en el fortalecimiento del recurso humano para desarrollar los procesos administrativos, productivos, de procesamiento, de comercialización y la gestión empresarial de estos procesos. Estos servicios incluyen la asistencia técnica, las asesorías empresariales, así como las capacitaciones y los entrenamientos del recurso humano.

Servicios financieros

Los **servicios financieros** son todos aquellos relacionados con el control y el manejo del dinero. Normalmente, se relacionan con la colocación y recuperación de crédito. Sin embargo, éstos incluyen una gama amplia de servicios como lo son el ahorro, los seguros, la capitalización, los fondos rotatorios, los fondos de pensión, la transferencia de remesas, factoring, leasing, manejo de cuentas en bolsa para realizar transacciones comerciales, entre otros.

Servicios organizativos

Los **servicios organizativos** son aquellos que están enfocados en la promoción y fortalecimiento de procesos organizativos mediante los cuales las personas se agrupan para dar solución a sus necesidades, aprovechar oportunidades y relacionarse con otros grupos de la sociedad. Estos servicios incluyen asesorías para la conformación de grupos alrededor de intereses comunes, y el fortalecimiento de estos grupos, así como su legalización. Sin embargo, aún más importante, incluye la capacitación y asesoría para fortalecer los procesos de participación y representatividad en estas organizaciones, el liderazgo de las personas asociadas, la rendición de cuentas, transparencia y control, y en general el desarrollo de competencias socio-organizativas.

Tipos de los servicios de acuerdo con su nivel de especialización

Servicios genéricos

Los **servicios genéricos** son aquellos que se demandan independientemente de la cadena en que opera el cliente y se ofrecen a un grupo amplio de clientes que comercializan a través de diferentes canales dirigidos a mercados finales diversos. Un ejemplo de servicios genéricos son los servicios financieros.

Servicios especializados

Los **servicios especializados** se demandan para desarrollar funciones que son únicamente pertinentes y relevantes para la cadena respectiva. Un ejemplo de un servicio específico es la venta de semilla certificada de papa.

Tipos de los servicios de acuerdo con la estrategia de la empresa asociativa rural

El análisis de los servicios que la empresa asociativa rural necesita fortalecer o aquellos nuevos servicios que considera establecer para sus asociados y otros clientes, o aquellos que busca canalizar a través de alianzas con proveedores de servicios, tiene que contemplar no solo las demandas de sus asociados y asociadas, sino también sus **estrategias empresariales** y sus **estrategias socio-organizativas**.

Dependiendo de estas estrategias, los servicios de las empresas asociativas rurales pueden ser:

Servicios centrales o relacionados con el giro principal del negocio

Los **servicios centrales** son aquellos que contribuyen directamente al desarrollo del negocio principal. Por ejemplo, una cooperativa cuyo negocio es comercializar café, ofrecerá servicios de acopio, beneficiado y comercialización de café a sus asociados como parte de sus operaciones diarias.

Servicios estrella

Los **servicios estrella** son aquellos que podrían no ser parte del giro principal del negocio de la organización, pero su oferta genera ingresos adicionales para la empresa asociativa y, por ende, contribuye a su rentabilidad. Por ejemplo, los servicios financieros pueden contribuir a la rentabilidad de una empresa asociativa cuyo negocio central es la comercialización.

Servicios perro

Los **servicios perro** son aquellos que contribuyen a implementar **las estrategias empresariales y las estrategias socio-organizativas** de la organización. Deben ser brindados a pesar de que no generen ganancias. Por ejemplo, una empresa asociativa que comercializa hortalizas de calidad para supermercados, necesita ofrecer asistencia técnica a sus asociados para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, los volúmenes y las entregas a tiempo para mantener a sus clientes. Por lo tanto, debe ofrecer el servicio de asistencia técnica para mantenerse en este mercado a pesar de que este servicio no genere ganancias para la organización.

Herramienta 1

Caracterización de la oferta actual de servicios

Objetivo: Que las personas que son miembros de las estructuras directivas y aquellas que colaboran con la organización [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] identifiquen y caractericen los servicios que ofrece actualmente la empresa asociativa rural a las personas asociadas y a otros clientes, así como aquellos que canaliza de proveedores externos de servicios, o mediante alianzas comerciales para las personas asociadas.

Utilidad:

- Permite identificar y caracterizar la disponibilidad actual de servicios operativos, técnicos y empresariales, financieros y organizativos que ofrece [o canaliza] la organización a las personas asociadas.
- Clasifica los servicios ofrecidos [o canalizados] por la organización, según su función [operativos, técnicos y empresariales, financieros u organizativos]; según su nivel de

especialización [genéricos o especializados]; y según la estrategia de la empresa asociativa rural [central o relacionado con el giro principal del negocio, estrella o perro].

- Determina el tipo de proveedor del servicio y sus intereses para cada uno de los servicios que la organización ofrece [o canaliza] actualmente a las personas asociadas.
- Describe los arreglos entre los proveedores de servicios y los clientes para la entrega del servicio.

Pasos para la aplicación:

1. Organizar un taller de 4 horas con personas clave de la organización [personas asociadas que pertenecen a las estructuras directivas y colaboradores de la empresa asociativa rural].
2. Identificar los servicios actuales que la empresa asociativa rural ofrece a las personas asociadas, así como a otros clientes y escribirlos en la primera columna de la matriz que se incluye en el Cuadro 1.
3. Para cada uno de estos servicios determinar el tipo de servicio según su función [operativa, técnica y empresarial, financiera u organizativa]; según su nivel de especialización [genérico o especializado]; y según la estrategia de la empresa asociativa rural [central o relacionado con el giro principal del negocio, estrella o perro].
4. Para cada uno de los servicios que la empresa asociativa rural ofrece directamente a las personas asociadas y otros clientes, describir el arreglo para la provisión de este servicio incluyendo al menos lo siguiente:
 - Cliente del servicio
 - Lugar de entrega del servicio
 - Frecuencia de entrega del servicio
 - Modalidad de entrega
 - Forma de pago
 - Organizaciones externas que regulan la entrega del servicio y la forma en que lo hacen [si es el caso]

Cuadro 1

Caracterización de los servicios que la empresa asociativa rural ofrece actualmente

<i>Servicio</i>	<i>Tipo de servicio según su función (operativo, técnico o empresarial, organizativo, financiero)</i>	<i>Tipo de servicio según su nivel de especialización (genérico, especializado)</i>	<i>Tipo de servicio según la estrategia de la empresa asociativa rural (central al giro principal del negocio, estrella, perro)</i>	<i>Arreglo para la provisión del servicio</i>

5. Identificar los servicios que la empresa asociativa rural canaliza, hacia las personas asociadas, de proveedores externos de servicios, o a través de alianzas con actores directos de la cadena, y escribirlos en la primera columna de la matriz que se incluye en el Cuadro 2.
6. Para cada uno de estos servicios determine el tipo de servicio según su función [operativa, técnica y empresarial, financiera u organizativa]; según su nivel de especialización [genérico o especializado]; y según la estrategia de la empresa asociativa rural [central o relacionado con el giro principal del negocio, estrella o perro].
7. Para cada uno de estos servicios identificar el tipo de proveedor [proveedor de servicios operativos, proveedor de servicios de apoyo, organización reguladora]; y los intereses del proveedor [proveedor privado con interés privado, proveedor privado con interés público, proveedor público].
8. Para cada uno de los servicios que la empresa asociativa rural ofrece directamente a las personas asociadas y otros clientes, describir el arreglo para la provisión de este servicio incluyendo al menos lo siguiente:
 - Cliente del servicio
 - Lugar de entrega del servicio
 - Frecuencia de entrega del servicio

- Modalidad de entrega
- Forma de pago
- Organizaciones externas que regulan la entrega del servicio y la forma en que lo hacen [si es el caso]

Cuadro 2

Caracterización de los servicios que la empresa asociativa rural canaliza de proveedores externos, o a través de alianzas con actores directos de la cadena [o cadenas] en que participa

<i>Servicio</i>	<i>Tipo de proveedor [operativo, de apoyo, regulador]</i>	<i>Interés del proveedor [privado, privado con interés público, público]</i>	<i>Tipo de servicio según su función (operativo, técnico o empresarial, organizativo, financiero)</i>	<i>Tipo de servicio según su nivel de especialización (genérico, especializado)</i>	<i>Tipo de servicio según la estrategia de la empresa asociativa rural (central, estrella, perro)</i>	<i>Arreglo para la provisión del servicio</i>

9. Finalmente se complementa la identificación y caracterización de los servicios, realizando el mismo proceso para aquellos servicios que reciben, de otros proveedores de servicios, las personas asociadas a la organización, pero sin la intermediación de esta, completando la matriz que se incluye en el Cuadro 3.

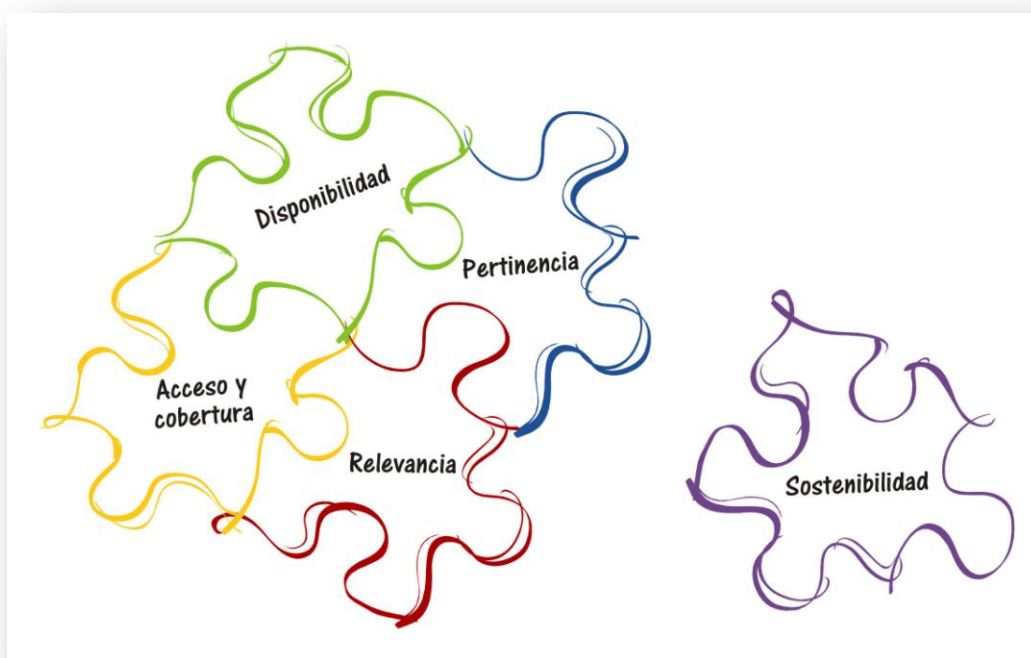
Cuadro 3

Caracterización de los servicios que reciben las personas asociadas a la organización de forma directa, sin la intermediación de su organización

Servicio	Tipo de proveedor [operativo, de apoyo, regulador]	Interés del proveedor [privado, privado con interés público, público]	Tipo de servicio según su función (operativo, técnico o empresarial, organizativo, financiero)	Tipo de servicio según su nivel de especialización (genérico, especializado)	Tipo de servicio según la estrategia de la empresa asociativa rural (central, estrella, perro)	Arreglo para la provisión del servicio

Paso 2: evaluación de los servicios que se ofrecen actualmente

En este paso de la guía, se propone evaluar los servicios que la organización ofrece [o canaliza] actualmente a las personas, desde 5 áreas como se muestra en el diagrama a continuación.



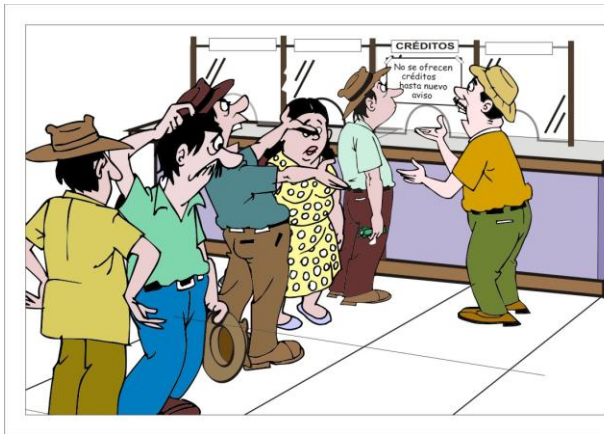
Áreas de evaluación de los servicios

A continuación se definen las 5 áreas que se proponen para evaluar los servicios:



Disponibilidad

Se refiere a si el servicio está disponible considerando la capacidad económica [o liquidez], administrativa y técnica que tiene la organización para ofrecer el servicio a sus clientes y/o canalizar el servicio de terceros.



Pertinencia

Se refiere a que el servicio tiene una demanda real y se adapta a las necesidades del cliente. Es decir, el servicio suplente una necesidad concreta del cliente y este se encuentra dispuesto a pagar, ya sea en efectivo o en especie.





Acceso y cobertura

El acceso se refiere a la capacidad que tienen los clientes actuales y potenciales de la organización para acceder al servicio. Esta capacidad de acceso puede ser obstruida por las siguientes barreras:

- Requisitos para acceder al servicio.
- Excesiva burocracia para tramitar el servicio, lo que se refleja en periodos extensos de tiempo entre la solicitud del trámite y la provisión del servicio.
- Capacidad del cliente para pagar por el servicio.
- Costo de la transacción en que debe incurrir el cliente para acceder al servicio.

El acceso al servicio tiene una incidencia directa en la cobertura o el alcance del mismo, medido por el porcentaje de todos los clientes potenciales que actualmente reciben dicho servicio.



Relevancia

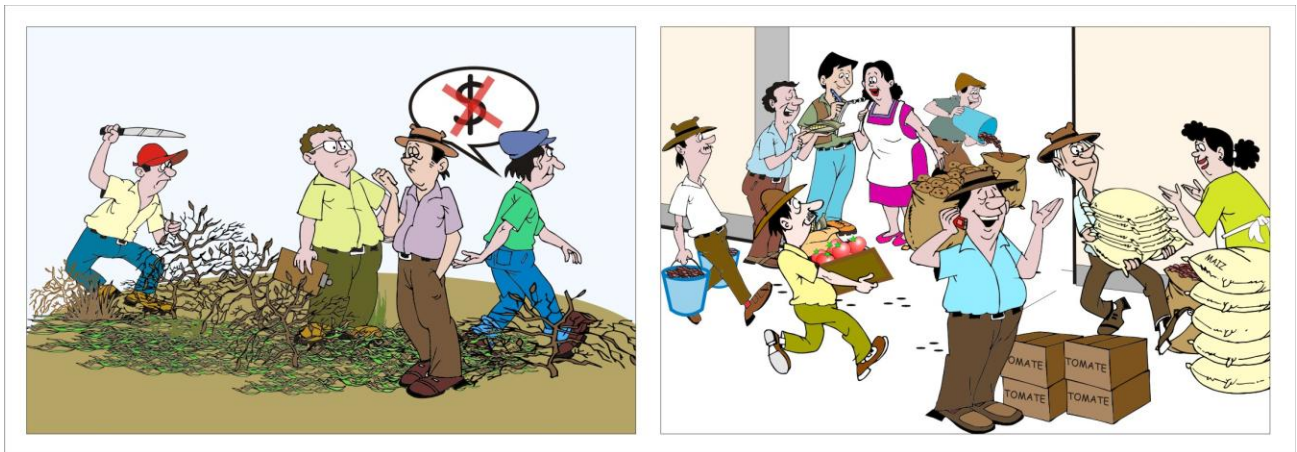
Es cuando el servicio suple las necesidades del cliente en términos de contenido, condiciones y oportunidad.

- Por **contenido** nos referimos, por ejemplo, a si la asesoría técnica o las capacitaciones se ofrecen en aspectos que son realmente importantes y novedosos para el cliente, el desarrollo del negocio, o su propio desarrollo y el de su familia.
- Por **condiciones** entendemos, por ejemplo, el monto, costo y plazo que tiene un servicio financiero.
- Por **oportuno** decimos que es aquel que se ofrece en el momento en que el cliente realmente lo necesita, no antes ni después.



Sostenibilidad

Hace referencia a la medida en que la organización está en la capacidad de ofrecer y/o intermediar el servicio por el tiempo que sea necesario para el desarrollo de los clientes. La sostenibilidad de un servicio depende de la proporción en que el servicio es pagado por el cliente y, por ende, el nivel de subsidio que tiene el servicio, así como la posibilidad/factibilidad de reducir gradualmente este subsidio.



Herramienta 2

Evaluación de los servicios

Objetivo: Facilitar la evaluación de los servicios que ofrece actualmente la organización a las personas asociadas y otros clientes, así como aquellos que canaliza, de proveedores externos, hacia sus asociados y asociadas, o por medio de alianzas comerciales.

Utilidad:

- Permite listar los servicios que actualmente reciben las personas asociadas, evaluar las barreras de acceso [si existen] a los diferentes servicios, así como su cobertura.
- Ayuda a evaluar la pertinencia y relevancia de los servicios que se ofrecen actualmente a las personas asociadas, ya sea aquellos que la organización ofrece directamente, o a través de alianzas con proveedores externos o compradores.
- A partir de la evaluación de la sostenibilidad de los servicios que ofrece la organización, y de aquellos que canaliza [a partir de alianzas con proveedores externos o compradores], sensibiliza a las directivas de la organización y al personal en general, sobre la importancia de avanzar hacia la sostenibilidad en la provisión de servicios para las personas asociadas, dado que en muchos casos esta es la razón de ser de la organización.

Pasos para la aplicación:

1. Organizar un taller de 4 horas con personas clave de la organización [personas asociadas que pertenecen a las estructuras directivas y colaboradores de la organización].
2. Para iniciar con la evaluación de los servicios que la organización ofrece [o canaliza] a las personas asociadas, se retoma la autoevaluación facilitada que se realizó al inicio del proceso [Guía 1, Gottret et. al, 2011], y se analizan los resultados a profundidad identificando para cada tipo de servicio [operativos, técnicos y empresariales, y financieros] los indicadores donde la organización se evaluó más bajo.
3. Con base en esta revisión, se define para cada tipo de servicio si las principales dificultades en la provisión del mismo están en la disponibilidad, la pertinencia, el acceso/cobertura, la relevancia o la sostenibilidad del servicio. Para esto, se puede trabajar con la siguiente matriz:

<i>Servicios que la organización ofrece actualmente</i>	<i>Especifique los servicios que se incluyen en esta categoría</i>	<i>Calificación dada a los indicadores en la autoevaluación facilitada</i>	<i>Áreas de evaluación de los servicios donde se observan las mayores dificultades</i>
Operativos		5.1.1	Pertinencia <input type="checkbox"/>
		5.1.2	Acceso y Cobertura <input type="checkbox"/>
		5.1.3	Relevancia <input type="checkbox"/>
		5.1.4	Sostenibilidad <input type="checkbox"/>
		5.1.5	
Técnicos y Empresariales		5.2.1	Pertinencia <input type="checkbox"/>
		5.2.2	Acceso y Cobertura <input type="checkbox"/>
		5.2.3	Relevancia <input type="checkbox"/>
		5.2.4	Sostenibilidad <input type="checkbox"/>
		5.2.5	
Financieros		5.3.1	Pertinencia <input type="checkbox"/>
		5.3.2	Acceso y Cobertura <input type="checkbox"/>
		5.3.3	Relevancia <input type="checkbox"/>
		5.3.4	Sostenibilidad <input type="checkbox"/>
		5.3.5	

<i>Servicios que la organización canaliza para sus asociados de terceros</i>	<i>Especifique los servicios que se incluyen en esta categoría</i>	<i>Calificación dada a los indicadores en la autoevaluación facilitada</i>	<i>Áreas de evaluación de servicios donde se observan las mayores dificultades</i>
Operativos		5.1.1	Pertinencia <input type="checkbox"/>
		5.1.2	Acceso y Cobertura <input type="checkbox"/>
		5.1.3	Relevancia <input type="checkbox"/>
		5.1.4	Sostenibilidad <input type="checkbox"/>
		5.1.5	
Técnicos y Empresariales		5.2.1	Pertinencia <input type="checkbox"/>
		5.2.2	Acceso y Cobertura <input type="checkbox"/>
		5.2.3	Relevancia <input type="checkbox"/>
		5.2.4	Sostenibilidad <input type="checkbox"/>
		5.2.5	
Financieros		5.3.1	Pertinencia <input type="checkbox"/>
		5.3.2	Acceso y Cobertura <input type="checkbox"/>
		5.3.3	Relevancia <input type="checkbox"/>
		5.3.4	Sostenibilidad <input type="checkbox"/>
		5.3.5	

- El siguiente paso sería seleccionar una muestra representativa de personas asociadas por: zonas/territorio; género [hombres, mujeres y jóvenes]; nivel o tipo de tecnología [si aplica]; tamaño del área sembrada; o cualquier otro criterio por el que se considere importante diferenciar a las personas asociadas.
- Luego se prepara un formato para entrevistar a las personas socias. A continuación se ofrece una guía de preguntas que se pueden realizar para cada una de las áreas de evaluación. Estas preguntas se deben hacer para cada servicio que ofrece la organización o que canaliza para las personas asociadas a través de alianzas con otros actores de la cadena. De igual manera, se deben realizar estas preguntas para los otros servicios que reciben las personas asociadas sin la intermediación de su organización.

Área de evaluación	Preguntas guía
Pertinencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Es este un servicio esencial para usted? ¿Por qué? [ej. para mejorar su productividad, para reducir los costos de producción, manejo poscosecha, procesamiento y/o de transacción, mejorar la calidad del producto, negociar mejores precios, fortalecer sus competencias socio-organizativas y su desarrollo personal, fortalecer la gestión empresarial o socio-organizativa de su organización] 2. ¿Es este servicio necesario para lograr la visión estratégica de la organización? ¿Contribuye a desarrollar las estrategias empresariales y organizativas de su organización? 3. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar por este servicio? ¿Por qué? ¿Si no está dispuesto(a) a pagar en efectivo, estaría dispuesto(a) a pagarlo si se incluye en el pago por otro u otros servicios y cuáles? o ¿En especie? ¿Cómo? 4. ¿Existe alguna organización o empresa que preste un servicio similar? ¿En qué se diferencia el servicio de la empresa asociativa del de sus competidores?
Acceso y Cobertura	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tiene usted actualmente acceso a este servicio? Si es así, ¿Quién se lo ofrece? 2. ¿Cuáles son los requisitos actuales para acceder a este servicio? ¿Considera que estos requisitos son razonables y se pueden cumplir? 3. ¿Puede usted cubrir el costo del servicio? 4. ¿Existen barreras no monetarias para acceder al servicio? [ej. transporte al punto de servicio, tiempo requerido para realizar gestiones, horarios en que se entrega el servicio, tiempo invertido en reuniones obligatorias, entre otros]
Relevancia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Satisface el servicio sus necesidades prioritarias? ¿El contenido es el adecuado? 2. ¿El costo del servicio está dentro de la capacidad de pago y es menor que el beneficio que le da el servicio? 3. ¿Las condiciones de entrega del servicio están de acuerdo con su realidad y sus necesidades? 4. ¿El servicio llega en el momento adecuado, según el ciclo del negocio o del ciclo productivo?
Sostenibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién paga actualmente por el servicio? 2. Si usted no lo paga, ¿la fuente de financiamiento para ofertar el servicio es sostenible en el tiempo o depende de un proyecto? 3. Si el pago del servicio depende de un proyecto o programa externo, ¿cómo se ha pensado costear el servicio? Si le toca pagarlo, ¿lo haría? ¿Por qué?

6. Una vez realizadas estas entrevistas, se sistematiza la información recolectada en las siguientes matrices:

Servicios que ofrece la organización directamente				
Servicios disponibles	Calificación del área de evaluación (1-3)			
	Pertinencia (1)	Acceso y cobertura (2)	Relevancia (3)	Sostenibilidad (4)

Servicios que la organización canaliza para las personas asociadas mediante alianzas con otros actores directos o indirectos de la cadena				
Servicios disponibles	Calificación del área de evaluación (1-3)			
	Pertinencia (1)	Acceso y cobertura (2)	Relevancia (3)	Sostenibilidad (4)

Servicios a los que las personas asociadas acceden directamente sin la intermediación de su organización				
Servicios disponibles	Calificación del área de evaluación (1-3)			
	Pertinencia (1)	Acceso y cobertura (2)	Relevancia (3)	Sostenibilidad (4)

Pertinencia (1)

- 1 = El servicio no es esencial y las personas asociadas y/o los otros clientes no están dispuestos a pagar por este servicio.
- 2 = El servicio es crucial pero los clientes solo pueden cofinanciar.
- 3 = El servicio es crucial y los clientes están dispuestos a pagar.

Acceso y cobertura (2)

- 1 = Bajo acceso y poca cobertura (<25%)
- 2 = Acceso regular y mediana cobertura (25-75%)
- 3 = Buen acceso y amplia cobertura (>75%)

Relevancia (3)

- 1 = No es relevante
- 2 = Es medianamente relevante
- 3 = Es muy relevante

Sostenibilidad (4)

- 1 = Baja sostenibilidad ya que el servicio está totalmente subsidiado
- 2 = Mediana sostenibilidad ya que el servicio es co-financiado por el usuario [persona asociada u otro cliente]
- 3 = Alta sostenibilidad ya que el servicio es pagado en su totalidad por el usuario [persona asociada u otro cliente]

Unidad 2

Identificando y evaluando la demanda por servicios

Como se mencionó en la sección anterior, cualquier proceso de desarrollo de productos de consumo o de servicios debe empezar con un entendimiento de la oferta y la demanda. En esta sección complementaremos el análisis de la oferta actual de servicios realizado en la Unidad 1 con una valoración de la demanda actual y potencial por servicios.

Paso 3: identificación y caracterización de la demanda por servicios

Para esto, será importante retomar las estrategias empresariales y socio-organizativas especificadas en el **Plan Estratégico**, así como el negocio central de la empresa asociativa rural descrito en el **Plan de Negocio** [donde se incluye el plan de producción, de mercado, financiero y organizativo para desarrollar este negocio]. Adicionalmente, será necesario realizar un análisis de los intereses de los diferentes actores de la cadena y su disposición de ofrecer o utilizar servicios específicos, así como de establecer alianzas para proveer servicios a la empresa asociativa rural y/o a las personas asociadas y sus familias.

De esta manera, como se mencionó en la introducción a esta guía metodológica, las **estrategias empresariales** establecidas en el **Plan Estratégico** se plasman en el Plan de Mercado, el Plan de Producción, y el Plan Financiero del **Plan de Negocio**, y a partir de estos planes se priorizan los servicios técnicos, empresariales y financieros que la organización debe ofrecer [o canalizar] a sus asociados y asociadas para que la implementación de dicho plan sea exitosa.

De igual manera, las **estrategias organizativas** establecidas en el **Plan Estratégico** para que la empresa asociativa rural avance hacia un modelo de gestión organizativa incluyente y legítimo, se plasman en el Plan Organizativo del **Plan de Negocio**, y a partir de este plan se priorizan los servicios organizativos que la organización debe ofrecer [o canalizar] a sus asociados y asociadas para que la implementación de este plan sea exitosa.

Herramienta 3

Identificación y caracterización de la demanda por servicios

Objetivo: Identificar la demanda por servicios a partir del **Plan Estratégico** y el **Plan de Negocio** de la empresa asociativa rural, y caracterizar los servicios demandados que ofrece actualmente la organización [o canaliza de terceros] para las personas asociadas y otros clientes.

- Utilidad:**
- Facilita la identificación de la demanda por servicios operativos, técnicos y empresariales, financieros y organizativos, a partir de la revisión de las estrategias empresariales y organizativas descritas en el **Plan Estratégico**.
 - Caracteriza la oferta actual de los servicios demandados para implementar exitosamente las estrategias empresariales y organizativas establecidas en el **Plan Estratégico** de la organización.
 - Permite identificar servicios que se requieren para la implementación exitosa de las estrategias empresariales y organizativas definidas en el **Plan Estratégico** de la organización, pero que ésta actualmente no ofrece [o canaliza de terceros] a las personas asociadas.

Pasos para la aplicación:

1. Organizar un taller de trabajo de 4 horas con personas clave de la organización [personas asociadas que pertenecen a las estructuras directivas y colaboradores de la organización].
2. Revisar las estrategias del Plan Estratégico y clasificarlas entre estrategias empresariales y estrategias organizativas. De igual manera, las estrategias empresariales se sub-clasifican entre aquellas que principalmente se relacionan con aspectos financieros, técnicos u operativos.
3. El siguiente paso consiste en determinar el servicio [o los servicios] que se requieren para implementar cada una de las estrategias de forma exitosa. Nótese que en algunos casos para que una estrategia sea exitosa se requerirá de varios servicios y estos podrían ser financieros, técnicos, operativos u organizacionales. Por ejemplo, aunque una estrategia sea considerada operativa podría requerir de un servicio financiero y otro operativo.

<i>Tipo de estrategia</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Servicio demandado</i>		
<i>Empresarial operativa</i>				
<i>Empresarial técnica</i>				
<i>Empresarial financiera</i>				
<i>Organizativa</i>				

4. Este paso consiste en responder si actualmente la empresa asociativa rural ofrece [o canaliza de terceros] este servicio, o no lo hace.
5. En caso de que el servicio se ofrezca actualmente, y a partir de la evaluación que se hizo del servicio **[Herramienta 2]**, se describen sus características incluyendo los siguientes puntos:
 - a. Tipo de servicio: genérico o especializado; central al negocio, estrella o perro.
 - b. Descripción de los clientes actuales.
 - c. Función del cliente o interés específico que el servicio atiende: cómo el servicio ayuda a solucionar problemas del cliente o a mejorar su situación.
 - d. Número actual de clientes.
 - e. Características del servicio: lugar, frecuencia y forma en que se entrega el servicio, modalidad de cobro o mecanismo para recuperar los costos de provisión del servicio.
 - f. Requisitos que debe cumplir el cliente para acceder al servicio.
 - g. Normas y reglamentos de la organización para la provisión del servicio.
 - h. Mecanismos para la regulación en la provisión del servicio por parte de terceros [si es necesario].

<i>Tipo de estrategia</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Servicio demandado</i>	<i>¿Se ofrece actualmente este servicio?</i>	<i>Características actuales del servicio</i>
<i>Empresarial operativa</i>				
<i>Empresarial técnica</i>				
<i>Empresarial financiera</i>				
<i>Organizativa</i>				

Paso 4: análisis de los intereses de los clientes y evaluación de brechas

Brechas en la provisión de servicios

Uno de los conceptos importantes a tener en cuenta para identificar y evaluar la demanda por servicios y compararla con la oferta actual, es el de **brechas en la provisión de servicios**. Este concepto se refiere a la diferencia que existe entre el servicio que se desea tener [un servicio de excelencia que responda a las necesidades reales de las personas claves y otros clientes] y el que se ofrece actualmente.

Análisis de intereses de las personas asociadas y otros clientes actuales o potenciales

Para diseñar servicios de excelencia con un enfoque de cadenas de valor, hay que entender los intereses y las capacidades de los diferentes actores que podrían demandar u ofertar servicios. Cada actor en la cadena tiene intereses [a veces muy puntuales] que pretende satisfacer al relacionarse con otros actores de la cadena. Estos intereses pueden tener implicaciones directas o indirectas para el fortalecimiento de los servicios existentes y/o el diseño de nuevos servicios.

Por un lado, los intereses de los diferentes actores de la cadena y su nivel de satisfacción actual pueden ser indicadores fuertes sobre la demanda potencial explícita o implícita para los servicios. De igual forma, los intereses de los actores de la cadena [directos o indirectos] también permiten identificar y evaluar su potencial para proveer servicios que no existen en este momento. El cuadro siguiente muestra algunos de los intereses típicos que manifiestan los diferentes tipos de actores que participan en las cadenas de valor y sus implicaciones potenciales para el desarrollo de sus servicios.

Cuadro 4
Intereses de los diferentes actores que participan en las cadenas de valor y sus implicaciones en el desarrollo de servicios

<i>Actor de la cadena</i>	<i>Intereses de los actores de la cadena</i>	<i>Servicios demandados</i>	<i>Servicios ofertados</i>
Proveedores de insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar su participación en el mercado [ventas] y mantener sus clientes. • Cancelación oportuna de los créditos que ofrece a los compradores. 		<ul style="list-style-type: none"> • Crédito para la compra de insumos. • Asistencia técnica para el uso de los insumos que provee.
Productores	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la capacidad productiva. • Obtener buenos precios. • Recibir pagos oportunos por sus productos. • Garantizar la estabilidad de precios. • Minimizar riesgo. • Mayor poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de insumos. • Servicios técnicos para mejorar la productividad, asegurar la calidad requerida por el mercado y minimizar riesgo. • Servicios de comercialización que garanticen un precio mínimo que asegura la rentabilidad. • Servicios financieros para manejar el riesgo comercial. 	
Acopiadores, comercializadores y/o procesadores	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión oportuna de materias primas con la calidad requerida. • Comprar materias primas a precios que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. • Generar excedentes económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento para el acopio de la materia prima. • Asistencia técnica para la agregación de valor y el control de calidad. • Asistencia técnica para la trazabilidad. • Organizativos para lograr la pertenencia y compromiso de las personas socias con la organización [si es una empresa asociativa rural]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito para asegurar el volumen que requiere acopiar. • Asistencia técnica para asegurar los volúmenes y la calidad de materia prima requerida.

<i>Actor de la cadena</i>	<i>Intereses de los actores de la cadena</i>	<i>Servicios demandados</i>	<i>Servicios ofertados</i>
Exportadores, importadores, mayoristas, distribuidores minoristas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión oportuna de productos en el volumen demandado. • Garantizar la calidad requerida de los productos. • Comprar productos a precios que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. • Generar excedentes económicos. • Asegurar su permanencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento para el acopio de la materia prima. • Asistencia técnica para la agregación de valor y el control de calidad. • Asistencia técnica para la trazabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito para asegurar el volumen que requiere comercializar y garantizar la relación con el proveedor. • Crédito para mejorar los procesos, de manera que se asegure la calidad. • Asistencia técnica para asegurar los volúmenes y la calidad de producto requerida.
Proveedores de servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cartera de clientes. • Colocar la mayor cantidad posible de recursos disponibles para evitar tener dinero ocioso. • Mejor manejo de riesgo para la recuperación de la cartera. • Cumplir con mandatos sociales [según el tipo de proveedor y sus intereses]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito para mejoras en el sistema de producción, manejo poscosecha y/o procesamiento. • Crédito para acopio y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de asistencia técnica mediante alianzas con proveedores para reducir el riesgo de pérdidas. • Comercialización que asegure la venta del producto para asegurar el pago de los intereses y la recuperación del crédito [triangulación con proveedores y comercializadores].
Proveedores de servicios técnicos y empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cartera de clientes y la cobertura. • Cubrir los costos de los servicios profesionales y los costos operativos de provisión del servicio. • Cumplir con mandatos sociales [según el tipo de proveedor y sus intereses]. • Mejorar el desempeño productivo y comercial de productores y organizaciones de manera que hagan sostenible y rentable la provisión de su servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento para asegurar la implementación de la tecnología y prácticas recomendadas mediante alianzas con financieras tradicionales o alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica para mejorar la productividad. • Asistencia técnica para asegurar los volúmenes y la calidad de producto requerida. • Asistencia técnica para la trazabilidad de los productos. • Servicios organizativos para el fortalecimiento de la asociatividad y la reducción del riesgo institucional [ej. incumplimiento de contratos].

Herramienta 4

Evaluación de los intereses de los clientes e identificación de las brechas en la oferta de servicios

Objetivo: Evaluar los intereses de los clientes actuales y potenciales por servicios que ofrece o canaliza de terceros [o puede ofrecer o canalizar] la empresa asociativa rural, y a partir de esto determinar las brechas que hay entre la demanda y la oferta actual de estos servicios.

- Utilidad:**
- Identifica los intereses de las personas socias [u otros clientes actuales o potenciales de servicios] y su relación con los servicios que la organización actualmente les ofrece [o canaliza de terceros].
 - Identifica las brechas entre los servicios que la organización ofrece actualmente [o canaliza de terceros] a las personas asociadas y otros clientes, y las demandas identificadas a partir de las estrategias empresariales y organizativas descritas en el **Plan Estratégico**, así como los intereses de las personas asociadas y otros clientes.

Pasos para la aplicación:

1. Retomar el mapeo de la cadena [Guía 3, Gottret 2011] y acordar citas con los diferentes actores de la cadena [o las cadenas] en que participa la empresa asociativa rural, o en la que planea participar como parte de su **Plan de Negocio**.
2. Conducir entrevistas con estos actores para conocer sus intereses en relación a la empresa asociativa y las personas asociadas a esta. Para hacerlo, es importante desarrollar una guía de entrevista, la cual puede incluir las siguientes preguntas guía:

Área de evaluación	Preguntas guía
Intereses del actor	1. <i>¿Cuáles son los principales objetivos de su negocio? ¿Qué le interesa mejorar?</i>
Barreras u obstáculos	2. <i>¿Cuáles son las principales barreras u obstáculos para alcanzar estos objetivos?</i>
Servicios que le ayudarían a reducir las barreras o resolver las limitantes	3. <i>¿Qué servicio[s] le ayudaría a reducir los obstáculos que ha encontrado en su negocio?</i> 4. <i>¿Recibe actualmente este servicio[s]?</i> 5. <i>Si es así, ¿cómo lo calificaría?</i>
Características de los servicios demandados	6. <i>¿Cómo quisiera que le ofrecieran este servicio[s]?</i> 7. <i>¿Cuáles deberían ser las condiciones para que le den este servicio[s]?</i> 8. <i>¿Cuáles deberían ser los requisitos para acceder al servicio [s], y para que éste pueda satisfacer sus necesidades?</i> 9. <i>¿Qué le facilita hacer uso de este servicio?</i> 10. <i>¿En qué días o meses necesita recibir el servicio dentro de su ciclo productivo o ciclo comercial?</i>
Sostenibilidad de los servicios demandados	11. <i>¿Está dispuesto[a] a pagar por este servicio[s]? ¿Estaría de acuerdo en pagar en efectivo directamente, o prefiere pagar con productos o con otros servicios?</i> 12. <i>Si usted no está dispuesto[a] a pagar por el servicio[s], indique por qué.</i> 13. <i>¿Es este un servicio que solo lo necesita de vez en cuando, o por el contrario, es un servicio que lo requiere periódicamente o permanentemente?</i>
Servicios ofertados	14. <i>¿Qué servicio[s] oferta usted o su organización actualmente? ¿Por qué oferta este servicio[s]?</i> 15. <i>¿Es este servicio central al giro de su negocio? ¿Es un servicio que le es rentable [servicio estrella]? o por el contrario, ¿es un servicio con el que no gana pero es importante darlo [servicio perro]?</i> 16. <i>¿Quiénes son sus clientes? ¿Por qué estos clientes acceden al servicio?</i> 17. <i>¿Cuáles son las características de este servicio[s] que usted ofrece?</i> 18. <i>¿Quién paga por este servicio[s] y cómo lo hace?</i>

3. Con base en los resultados de estas entrevistas, llenar la siguiente matriz:

<i>Servicios demandados y ofertados por los actores de la cadena</i>						
<i>Actor de la cadena</i>	<i>Intereses del actor de la cadena</i>	<i>Servicios demandados</i>	<i>Características que debería tener el servicio[s] para ser de excelencia</i>	<i>Mecanismos para la sostenibilidad en la oferta del servicio[s] en el tiempo</i>	<i>Servicios ofertados</i>	<i>Características de los servicios ofertados</i>

4. Retomar los resultados de la aplicación de la Herramienta 3 y esta Herramienta [4] y llenar la siguiente matriz refiriéndose a los servicios que demandan las personas asociadas, de acuerdo con el **Plan Estratégico** de su organización [Herramienta 3] y según sus intereses.

Nota: Aunque en el cuadro anterior también se revisaron los servicios demandados por otros actores de la cadena, en este cuadro solo se listarán los servicios en que las personas asociadas mostraron interés o servicios que es necesario ofrecerles para cumplir con las estrategias de la empresa asociativa.

<i>Servicios demandados por las personas asociadas</i>						
<i>Servicios demandados por las personas asociadas</i>	<i>Tipo de servicio [central, estrella, perro]</i>	<i>¿Se ofrece actualmente este servicio?</i>	<i>Oferente del servicio actual o potencial [la organización u otro actor de la cadena]</i>	<i>Características actuales del servicio</i>	<i>Características deseables para ser de excelencia</i>	<i>Brechas entre la oferta y la demanda del servicio</i>

5. Llenar la siguiente matriz refiriéndose a los servicios que demanda la empresa asociativa rural, de acuerdo con el **Plan Estratégico** de su organización [Herramienta 3] y según sus intereses [Herramienta 4].

Nota: Esta información sirve para reconocer áreas en las cuáles la empresa asociativa requiere servicios de otros para poder atender mejor a sus asociados.

<i>Servicios demandados por la empresa asociativa rural</i>					
<i>Servicios demandados por la organización</i>	<i>¿Recibe actualmente este servicio?</i>	<i>Oferente actual o potencial del servicio [actor directo o indirecto de la cadena]</i>	<i>Características actuales del servicio</i>	<i>Características deseables para ser de excelencia</i>	<i>Brechas entre la oferta y la demanda del servicio</i>

Unidad 3

Priorizando y [re]diseñando los servicios

Mediante la aplicación de las herramientas propuestas en las **Unidades 1 y 2** hemos:

- (1) Identificado los servicios disponibles definiendo qué servicios ofrece actualmente la organización a las personas asociadas y otros clientes, cuáles canaliza a partir de terceros para las personas asociadas, pero también los servicios que las personas socias reciben directamente de terceros.
- (2) Caracterizado estos servicios y descrito los arreglos existentes entre oferta y demanda por estos servicios.
- (3) Evaluado los servicios disponibles en términos de su pertinencia, acceso y cobertura, relevancia y sostenibilidad.
- (4) Identificado y evaluado los servicios demandados por las personas asociadas y la organización a partir de las estrategias empresariales y organizativas, contenidas en el **Plan Estratégico**.
- (5) Identificado y evaluado los servicios demandados por las personas asociadas, la organización y los diferentes actores de la cadena [directos e indirectos], a partir del análisis de sus intereses y objetivos, señalando las brechas existentes entre ellos y las limitaciones actuales para alcanzarlos.

Paso 5: priorización de los servicios

En esta Unidad partiremos de la priorización de los servicios que la organización ya ofrece a las personas asociadas [y otros clientes] y que debe fortalecer y/o aquellos que necesita establecer, porque son esenciales para la implementación del **Plan Estratégico** y el **Plan de Negocio**; o porque son importantes para satisfacer los intereses de los actores de la cadena [o las cadenas] en que participa la organización.

Por lo tanto, se priorizan los servicios que son esenciales para la implementación exitosa de las estrategias empresariales y organizativas de la empresa asociativa rural y/o aquellos que responden a los intereses y necesidades de los otros actores [directos o indirectos] de la cadena [o cadenas] en que participa la organización, y por lo tanto, tienen el potencial de generar excedentes económicos o establecer alianzas estratégicas.

Para realizar esta priorización se requiere retomar la información obtenida mediante las encuestas aplicadas como parte de la Herramienta 4, con el objetivo de evaluar los intereses de los clientes e

identificar las brechas en la oferta de servicios. Esto con el fin de saber si se pueden establecer acuerdos para canalizar esos servicios a las personas socias.

Herramienta 5

Priorización de los servicios

Objetivo: Determinar los servicios que son prioritarios para ofrecerlos directamente o canalizarlos a través de alianzas con actores directos o indirectos de la cadena o las cadenas en que participa [o planea participar] la empresa asociativa rural.

- Utilidad:**
- Permite realizar una lista preliminar de los servicios prioritarios para la implementación exitosa de las estrategias empresariales y organizativas del **Plan Estratégico**, y la implementación del **Plan de Negocio**, el cual está relacionado con el giro central del negocio de la empresa asociativa rural.
 - Ayuda a valorar, en forma preliminar, cuáles de los servicios priorizados serían ofrecidos directamente por la organización a las personas asociadas y otros clientes, y cuáles se canalizarían de terceros a través de alianzas con otros actores [directos o indirectos] de la cadena o las cadenas en que participa o planea participar la organización.

Pasos para la aplicación:

1. Para comenzar es importante realizar un listado de los servicios que tienen una demanda real, ya sea porque (a) son fundamentales para la implementación exitosa del **Plan Estratégico** o del **Plan de Negocio** [para el negocio central] de la organización; o (b) responden a los intereses y objetivos de las personas socias y son fundamentales para resolver las limitantes o barreras que éstas enfrentan para lograr estos objetivos. Por lo tanto, para cada servicio se determina el nivel de importancia para la organización como colectivo, y para las personas asociadas como individuos.

Servicio demandado	Importancia para la implementación exitosa del Plan Estratégico [alta, media, baja]	Nivel de interés para los asociados u otros clientes [alto, medio, bajo]							

2. A partir de los resultados de aplicación de la Herramienta 4 se determina para cada servicio la disposición de pago por parte de las personas asociadas u otros clientes [pagado, cofinanciado o subsidiado], y si el servicio se ofrece actualmente y en qué condiciones de pago (si las hay).

Servicio demandado	Importancia para la implementación exitosa del Plan Estratégico [alta, media, baja]	Nivel de interés para los asociados u otros clientes [alto, medio, bajo]	Disposición de pago por el servicio [pagado, cofinanciado, subsidiado]	¿El servicio está disponible actualmente?				

3. Si el servicio se ofrece actualmente, se especifica el oferente y se determina el nivel de satisfacción con el servicio, retomando los resultados obtenidos mediante la aplicación de la Herramienta 4, así como las áreas en que se requiere mejorar, y el mecanismo posible de entrega del servicio [mediante oferta directa o a través de alianzas con otros actores de la cadena].

Servicio demandado	Importancia para la implementación exitosa del Plan Estratégico [alta, media, baja]	Nivel de interés para los asociados u otros clientes [alto, medio, bajo]	Disposición de pago por el servicio [pagado, cofinanciado, subsidiado]	¿El servicio está disponible actualmente?	Oferentes actuales	Nivel de satisfacción [alta, media, baja]	Áreas en que requiere mejorar	Mecanismo de oferta [directo o en alianza]

4. Con base en el análisis anterior se puede utilizar una matriz de doble entrada para realizar una priorización de los servicios a ofrecer. Para esto se construye una matriz de priorización de doble entrada en la que los servicios potenciales a fortalecer y/o establecer se incluyan en los encabezados de cada columna y fila de la matriz.
5. Compare los servicios de dos en dos y decida cuál es más importante. Una vez que se llega a un consenso sobre el servicio que es más importante, este se anota en la matriz y se continúan comparando los diferentes servicios de la misma manera.

<i>Servicios potenciales</i>	<i>Servicios potenciales</i>				

6. Complete la tabla de frecuencias y orden de prioridades contando las veces que cada problema aparece [frecuencia] y ordene del más nombrado al menos nombrado. Use el siguiente cuadro para anotar los resultados.

<i>Servicio demandado</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Orden de prioridad</i>

Paso 6: diseño de los servicios priorizados

Una vez priorizados los servicios que la organización planea ofertar [o canalizar de terceros] para las personas asociadas u otros clientes, se procede a trabajar en el diseño de los mismos, haciendo énfasis en caracterizar el servicio, así como el arreglo para la provisión del servicio, es decir, los acuerdos y requisitos que rigen la relación entre la demanda [el cliente] y la oferta del servicio [el proveedor]. Esto incluye la forma de organizar la entrega del servicio, así como las funciones de las partes involucradas.

El diseño de los servicios requiere definir claramente el producto que se ofrecerá, lo cual se lleva a cabo con base en las entrevistas realizadas a las personas asociadas y otros clientes actuales o potenciales del servicio(s) [Herramientas 2 y 4]. Adicionalmente, para la definición del servicio a fortalecer [o establecer si no se ofrece actualmente] se puede recurrir a:

- Analizar y revisar otras experiencias de proveedores de servicios similares.
- Realizar consultas con expertos.
- La experiencia de otras organizaciones ante situaciones similares.

Una vez definido claramente el servicio que se fortalecerá [o establecerá], es necesario determinar las características que tendrá el servicio. Esto incluye:

- Especificar **el tipo de servicio** según: su función [operativa, técnica y empresarial, financiera u organizativa]; su nivel de especialización [genérica o especializada]; y la estrategia de la empresa asociativa rural [central o relacionado con el giro principal del negocio, estrella o perro].
- Describir y caracterizar a los **clientes actuales y potenciales** del servicio, así como su número actual y potencial de clientes [cobertura actual y potencial].
- Determinar **la función que el servicio realizará o apoyará** con un enfoque del “trabajo por hacer.” Por esto nos referimos a cómo este servicio desarrollará la función del actor de la cadena [directo o indirecto], o le permitirá desempeñar esta función en la cadena(s) en que participa [o planea participar] de manera más efectiva.
- Definir los **requisitos** que el cliente actual [o potencial] debe cumplir **para acceder al servicio, y la manera en que se planea eliminar las barreras** actuales que enfrentan las personas asociadas y otros clientes actuales y potenciales [hombres, mujeres y jóvenes] para acceder a dicho servicio.
- Determinar el **tipo de arreglo para la provisión del servicio**:
 - a) Mercado privado por servicios.
 - b) Servicio subsidiado con recursos públicos.
 - c) Servicio co-financiado con recursos públicos.
 - d) Servicio integrado a la provisión de otros servicios en la cadena.
- Determinar las condiciones en que **se ofrecerá el servicio**, las cuales deben incluir al menos:
 - a) El lugar de entrega del servicio.
 - b) La frecuencia de entrega.
 - c) La modalidad de entrega.
 - d) La modalidad de cobro o recuperación de costos.
 - e) La regulación y/o supervisión del servicio.
 - f) Las normas y reglamentos institucionales para la provisión del servicio.

- Describir la manera en que el servicio **se promoverá** entre las personas asociadas y otros clientes así:
 - a) Medios de difusión a través de los cuales se dará a conocer la oferta de servicios [ej. Radio, mensajes de texto, murales o afiches en lugares estratégicos (ej. la sede de la organización, bancos, iglesias), volantes distribuidos estratégicamente a través de la escuela de la comunidad, la organización y organizaciones reguladoras que tengan a su cargo labores de extensión].
 - b) Estrategias que se utilizarán para promover el uso de los servicios especialmente entre las personas asociadas [Ej. Descuentos, condiciones más favorables en tasas, plazos y condiciones de crédito para asociados, bonos para visitas adicionales de asistencia técnica, becas para participar en intercambios/capacitaciones, rifas entre los que usen los servicios].

Herramienta 6

Diseño preliminar de los servicios priorizados

Objetivo: Describir de manera detallada los servicios priorizados que se fortalecerán o establecerán, describiendo los clientes, proveedores y arreglos para la provisión del servicio.

- Utilidad:**
- Facilita la descripción del tipo de servicio según su función, nivel de especialización y estrategia de la empresa asociativa rural, especificando la función que el servicio realizará para los clientes [personas asociadas y otros clientes].
 - Ayuda a definir y caracterizar a los clientes actuales y potenciales a quienes se les ofrecerá el servicio, así como la cobertura que se espera que tenga el mismo; estableciendo los requisitos que el cliente actual [o potencial] debe cumplir para acceder al servicio, y la manera en que se planea eliminar las barreras actuales que enfrentan las personas asociadas y otros clientes actuales y potenciales [hombres, mujeres y jóvenes] para acceder a él.
 - Describe al proveedor del servicio, el tipo de proveedor [la organización directamente o a través de alianzas con terceros] y la manera en que se promoverá el uso del servicio.
 - Permite determinar el tipo de arreglo para la provisión del servicio y la forma en que se ofrecerá, así como las normas y reglamentos que determinarán la entrega del servicio.

Pasos para la aplicación:

1. Se describe el servicio priorizado [a partir de la aplicación de la Herramienta 5] de manera detallada, utilizando la siguiente matriz como guía.

Sección	Contenido
<p>Descripción del servicio y su función</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el tipo de servicio según: su función [operativa, técnica y empresarial, financiera u organizativa]; su nivel de especialización [genérico o especializado]; y la estrategia de la empresa asociativa rural [central o relacionado con el giro principal del negocio, estrella o perro]; justificando su importancia para la implementación exitosa del Plan Estratégico y el Plan de Negocio, así como la manera en que responde a los intereses de los clientes [personas asociadas y otros actores de la cadena a quien estaría dirigido]. 2. Determinar la función que el servicio realizará o apoyará a realizar al cliente con un enfoque del “trabajo por hacer”. Es decir, se refiere a cómo este servicio desarrollará la función del actor de la cadena [directo o indirecto], o le permitirá desempeñar esta función en la cadena [o cadenas] en que participa [o planea participar] de manera más efectiva.
<p>Descripción de los clientes actuales y potenciales, y los requisitos para acceder al servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Descripción y caracterización de los clientes actuales y potenciales del servicio, así como su número actual y potencial de clientes [cobertura actual y potencial]. 4. Definir los requisitos que el cliente actual [o potencial] debe cumplir para acceder al servicio.
<p>Descripción de los mecanismos para reducir las barreras de acceso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Definir la manera en que se planea eliminar las barreras existentes que enfrentan las personas asociadas y otros clientes actuales y potenciales [hombres, mujeres y jóvenes] para acceder al servicio.
<p>Características del servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Determinar la manera como se ofrecerá el servicio, lo cual incluye al menos: <ol style="list-style-type: none"> a. El lugar de entrega del servicio. b. La frecuencia de entrega. c. La modalidad de entrega. d. La modalidad de cobro o recuperación de costos. e. La regulación y/o supervisión del servicio. f. Las normas y reglamentos institucionales para la provisión del servicio.
<p>Arreglo para la provisión del servicio y mecanismos de recuperación de costos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Especificar el tipo de arreglo mediante el cual se proveerá el servicio y la manera en que se recuperarán los costos de provisión del servicio: mercado privado por servicios; servicio subsidiado con recursos públicos; servicio co-financiado con recursos públicos; o servicio integrado a la provisión de otros servicios en la cadena. 8. Especificar si el servicio lo ofrecerá la empresa asociativa rural de manera directa, o mediante alianzas con actores directos o indirectos de la cadena [o las cadenas] en que participa o planifica participar.

Sección	Contenido
	9. De ofrecer el servicio mediante alianzas con otros actores de la cadena [directos o indirectos], especificar cómo funcionarán estas alianzas, así como las normas y estatus que las regirán.
Mecanismos para promover los servicios con las personas asociadas y otros clientes	10. Describir la manera en que el servicio se promoverá entre las personas asociadas y otros clientes, especificando: a. Los medios de difusión a través de los cuales se dará a conocer la oferta de servicios. b. Las estrategias que se utilizarán para promover el uso de los servicios especialmente entre las personas asociadas, pero también entre los otros clientes si el servicio no está dirigido solo a las personas asociadas.

Análisis de los requisitos para ofertar el servicio

El que exista demanda por un servicio no implica que la oferta sea automáticamente viable. La organización que planea ofrecer el servicio debe contar con las capacidades necesarias para asumir las funciones que esto requiere, de manera que se entregue el servicio en forma consistente y con la calidad necesaria para mantener a sus clientes y alcanzar sus metas.

Es importante que una organización que está diseñando o rediseñando un servicio pueda analizar las capacidades que requiere para ofrecer el servicio, es decir si cuenta con los:

- Recursos humanos [la información y el conocimiento para entregar un servicio de calidad y la capacidad para administrar la provisión del servicio].
- Recursos físicos [infraestructura y equipos].
- Recursos financieros [capital].
- Recursos sociales [alianzas con otros actores directos o indirectos de la cadena].

Con base en estos requisitos, la organización debe analizar su situación actual y evaluar las brechas existentes en sus capacidades [si las hay] para ofertar el servicio exitosamente. De esta manera, la organización determinará si:

- Es viable ofrecer el servicio directamente.
- Es viable pero a través de alianzas con otros actores [directos o indirectos] de la cadena.
- No es viable y las personas asociadas tendrían que acceder al servicio directamente de otros proveedores de servicios.

A partir de este análisis, se continuará trabajando con los servicios priorizados que es viable ofrecer directamente, o a través de alianzas con otros actores [directos o indirectos] de la cadena.

Herramienta 7

Análisis de los requisitos para ofertar los servicios priorizados

Objetivo: Analizar la viabilidad de ofrecer los servicios priorizados según los requisitos administrativos, técnicos y financieros necesarios para ofrecer el servicio exitosamente, y las capacidades actuales o potenciales de la empresa asociativa rural.

- Utilidad:**
- Permite identificar las capacidades [recurso humano, información, infraestructura y equipos, capital de inversión y operativo, alianzas, entre otros] que requiere la organización para ofertar el servicio exitosamente.
 - Con base en las capacidades con que cuenta actualmente la organización y el cruce con aquellas que se requieren para ofertar el servicio, ayuda a evaluar las brechas que puedan existir para ofertar el servicio exitosamente.
 - Permite evaluar la viabilidad de ofrecer el servicio directamente, o si por el contrario, es más viable ofrecerlo a través de alianzas con otros actores [directos o indirectos] de la cadena, o si las personas asociadas tendrían que acceder al servicio directamente de otros proveedores de servicios.

Pasos para la aplicación:

1. Con base en el diseño preliminar del servicio, para cada servicio priorizado, se especifican todos los recursos con los que se requiere contar para ofertar el servicio exitosamente.
2. Luego, para cada uno de estos recursos, se evalúa la brecha entre lo que se requiere y el recurso con el que se cuenta actualmente, dando una puntuación de (1) si la organización no cumple actualmente con el requisito, y por lo tanto, la brecha es amplia; (2) si la organización cumple marginalmente con el requisito; (3) si cumple parcialmente con el requisito; (4) si casi cumple con el requisito; y (5) si cumple totalmente con el requisito, y por lo tanto, no existen brechas entre el recurso que se requiere y aquel con el que cuenta la organización.
3. Para aquellos recursos con los que no se cumple con los requisitos, o solo se cumple parcialmente, se especifican las acciones que podría implementarse para superar la brecha existente.
4. Por último, con base en lo anterior, se determina si en la actualidad es viable para la empresa asociativa rural cumplir con el requisito o no.
5. Para realizar este análisis se puede utilizar la siguiente matriz a manera de guía:

<i>Recurso</i>	<i>Requisitos</i>	<i>Brecha entre el recurso requerido y el existente*</i>	<i>Si no lo cumple, o lo cumple parcialmente, ¿qué acciones debe implementar para cumplir con los requisitos?</i>	<i>¿Es viable cumplir con el requisito?</i>
Recurso humano				
Personal técnico [número]				
Competencias del personal técnico				
Personal administrativo y gerencial [número]				
Competencias del personal administrativo y gerencial				
Recursos físicos				
Infraestructura y tipo				
Equipos y tipo				
Otros				
Recursos financieros				
Dinero para capital de trabajo [monto y cuando]				
Dinero para inversiones [monto y cuando]				
Recursos sociales				
Personería jurídica requerida				
Competencias socio-organizativas				
Relaciones y alianzas con otros actores directos de la cadena				
Relaciones y alianzas con otros actores indirectos de la cadena				

* (1) No cumple con el requisito, la brecha es amplia; (2) cumple marginalmente con el requisito; (3) cumple parcialmente con el requisito; (4) casi cumple con el requisito; (5) cumple totalmente con el requisito, no existen brechas.

6. A partir de este análisis, se redefinen los servicios que: (1) la organización ofrecerá directamente; y (2) aquellos que ofrecerá a partir de alianzas con otros actores directos o indirectos de la cadena [o cadenas] en que participa y aquellas en las que planea participar, de acuerdo con su **Plan Estratégico** y su **Plan de Negocio**.

Análisis financiero de los servicio priorizados

Una vez determinada la viabilidad de ofrecer directamente los servicios priorizados o canalizarlos a partir de alianzas con otros actores [directos o indirectos] de la cadena, el siguiente paso consiste en evaluar la viabilidad financiera de ofertar estos servicios. Para realizar este análisis financiero se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El costeo del servicio.
- El punto de equilibrio (PE).
- Los Indicadores de contribución financiera de los servicios.

Costeo del servicio

La gerencia adecuada del proceso de prestación de servicios requiere un entendimiento claro de los costos de provisión de estos servicios, y la manera como estos costos afectan la rentabilidad de la organización. El uso de cualquier recurso por parte de la empresa asociativa rural para proveer un servicio representa un costo. Los costos de provisión de servicios incluyen:

- Costos de arranque o inversión.
- Costos de entrega del servicio.
- Costos de administración.
- Costos financieros.



A continuación se explica qué incluye cada uno de estos costos:

Costos de arranque o de inversión

Son los costos en que se incurre una sola vez para fortalecer un servicio que se presta actualmente y/o establecer un nuevo servicio. Pueden relacionarse con la infraestructura, los equipos y los costos legales de establecimiento, entre otros. Se incluyen en el plan de inversión, afectando los costos financieros y fijos.

Costos de entrega del servicio

Incluyen los costos que se relacionan directamente con la entrega del servicio. Pueden incluir la compra de materia prima e insumos, mano de obra, transporte, salarios de los técnicos, costos de procesamiento, entre otros. Normalmente se clasifican como costos variables.

Costos administrativos

Son los costos del manejo diario de la organización que no se relacionan directamente con el proceso de provisión del servicio. Pueden incluir el salario del administrador, papelería, teléfono, etc. Suelen clasificarse como costos fijos. Sin embargo, si se pueden distribuir entre las unidades de entrega de servicio, se consideran costos variables, lo cual sería lo ideal.

Costos financieros

Es el costo del financiamiento utilizado para ofertar el servicio. Básicamente son los intereses [y aportes al principal] que se pagan sobre préstamos y otras líneas de crédito. Los costos financieros para realizar inversiones se consideran costos fijos, mientras que los costos financieros para capital de trabajo son costos variables.

Costos fijos y variables

Conocer los costos fijos y variables nos ayuda a tomar decisiones importantes. Por ejemplo, el pago mínimo por un servicio para cubrir los costos de entrega del mismo, o la cantidad de unidades de servicio que se deben entregar para que la provisión del servicio sea rentable. También nos ayuda a determinar si nuestra organización tiene una estructura administrativa y de operación que le permite ser rentable.

Costos fijos

Son los costos que no varían con relación al número de unidades de servicio entregadas. Entre mayores sean los costos fijos de la organización, esta deberá esforzarse más por aumentar el número de unidades producidas y vendidas para cubrir dichos costo.

Los costos fijos incluyen lo siguiente:

- Alquiler de las instalaciones o depreciación de las instalaciones si la organización es la dueña.
- Pagos mensuales por servicios públicos u otros servicios [ej. electricidad, agua, alquiler de equipos].

- Costos de promoción [ej. llamadas telefónicas, publicidad].
- Salarios fijos [ej. salarios del personal administrativo].
- Depreciación de equipos.
- Inversión en la capacitación, especialización y actualización del recurso humano.
- Cualquier otro costo que no depende del número de unidades de servicio entregadas.

El **costo fijo total** es la suma de todos los costos fijos de la empresa.

¡La organización que no cubre sus costos fijos nunca será rentable!

Costos variables

Los costos variables son los que cambian de acuerdo al volumen de producción o de unidades de ventas de servicios de una empresa. Los costos variables pueden incluir gastos como los siguientes:

- Salarios del personal operativo que provee el servicio.
- Costo de movilización.
- Costo de materiales.

Para calcular el **costo variable unitario** se suman todos los costos variables y los costos fijos y se dividen por el número de unidades de servicio entregadas. El costo variable unitario se mantiene siempre constante y solamente varía si se modifica la cantidad y/o el costo de los salarios, la movilización, los materiales o cualquier otro costo relacionado directamente con la entrega del servicio.

¡Si la organización no presta servicios, no incurre en costos variables!

El Punto de Equilibrio [PE]

En el caso de los servicios, el **punto de equilibrio** se refiere al número de unidades de servicio [ej. visitas de asistencia técnica, número de personas capacitadas, volumen de producto comercializado, tamaño de la cartera] que se deben entregar a los clientes para cubrir al menos los costos fijos y los costos variables. Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costo fijo} + \text{Costo variable}}{\text{Precio pagado por el servicio}}$$

Una vez que se conoce el punto de equilibrio para la oferta de un servicio, se puede analizar si es posible entregar el número de unidades de servicio requeridas para cubrir los costos o si, por lo contrario, sería necesario lo siguiente:

- Aumentar la productividad en la provisión del servicio [número de unidades de servicios entregadas en un tiempo dado].
- Reducir costos fijos.
- Reducir costos variables.
- Conseguir un mayor pago por el servicio.

Herramienta 8

Análisis del punto de equilibrio de los servicios priorizados

Objetivo: Establecer el costo de los servicios tal como están diseñados y calcular el punto de equilibrio.

- Utilidad:**
- Conocer todos los recursos comprometidos por la empresa para ofrecer cada uno de sus servicios y costearlos.
 - Definir los volúmenes que se deben ofrecer de cada servicio para que la empresa no gane ni pierda [punto de equilibrio].
 - Decidir los precios a los cuales se proveerá el servicio para generar las utilidades esperadas.

Pasos para la aplicación:

1. Esta herramienta se aplicará principalmente para aquellos servicios priorizados que para la empresa asociativa rural es viable ofrecer directamente. Sin embargo, si la organización decide canalizar el servicio a partir de alianzas con otros actores [directos o indirectos] de la cadena, también será importante estimar los costos en los que la empresa asociativa tendrá que incurrir para que los servicios lleguen a las personas asociadas.
2. Para realizar esto, se utilizará el archivo de Excel que acompaña esta Guía Metodológica para costear la provisión del servicio y calcular el punto de equilibrio mensual para cada uno de los servicios. A continuación los pasos a seguir para utilizar esta herramienta.
3. Con base en los resultados de aplicación de la Herramienta 7, hacer una lista de los recursos cuyos costos no varían en relación directa a la cantidad de unidades de servicio que se presten [Ej: renta de local], agregar el valor unitario de cada uno de estos recursos y la cantidad de ellos que se requerirá. La hoja electrónica calculará para usted tanto el valor total de cada recurso como el total de los costos fijos por mes.

4. Nuevamente, con base en los resultados de aplicación de la Herramienta 7, hacer una lista de los recursos cuyos costos sí varían en relación directa a la cantidad de unidades de servicio que se presten [Ej: materia prima], agregar el valor de cada unidad del recurso y la cantidad de unidades que se ha proyectado vender. La hoja electrónica calculará el total del costo variable de cada recurso y la suma del total del costo variable.
5. Ingresar en el primer cuadro de la derecha de la hoja electrónica, el precio promedio con el que se encuentra en el mercado el servicio que se ofrece. La hoja electrónica calculará el número de unidades que usted debería vender para no perder ni ganar si ofrece sus servicios a este precio.
6. Ingresar en el segundo cuadro de la derecha de la hoja electrónica, el precio con el cual usted preferiría vender su servicio. La hoja electrónica calculará el número de servicios que usted deberá vender si lo ofrece a ese precio.
7. Ingresar en el tercer cuadro de la derecha de la hoja electrónica, diferentes precios de venta para determinar cómo variarían sus ventas totales y su utilidad neta al cambiar de precios y mantener el mismo volumen de venta.

Ejemplos de aplicación de la herramienta

Ejemplo 1: servicio de asistencia técnica

La organización cobra \$C150 córdobas por visita y cada técnico puede realizar dos visitas diarias. Se contemplan 20 días hábiles de trabajo al mes.

Los costos fijos de la organización son de \$C15.000 al mes, con lo que cubre la depreciación por los vehículos, el pago del alquiler de sus oficinas, los servicios y la nómina de su personal administrativo.

Los costos variables son de \$C200 por técnico por día, más otros gastos equivalentes a \$C100 por técnico por día, correspondientes a movilización, viáticos y materiales. La organización cuenta actualmente con tres técnicos para realizar estos servicios.

Tomando en cuenta un mes de 30 días, el costo total de la organización prestadora de servicios técnicos sería igual a:

$$\text{Costo total} = \text{costo fijo mensual} + (\text{costo variable diario} * 20 \text{ días hábiles de trabajo al mes} * \text{número de técnicos})$$

$$\text{Costo total} = 15,000 + (300 * 20 * 3) = 33,000$$

Entonces, el punto de equilibrio sería igual a:

$$PE = \frac{33,000}{150} = 220 \text{ visitas mensuales}$$

Esto significa que los tres técnicos deben realizar 220 visitas mensuales para cubrir los costos fijos y variables. Si cada técnico trabaja 20 días al mes y realiza dos visitas diarias, cada técnico estaría realizando 40 visitas al mes y entre los tres técnicos podrían realizar sólo 120 visitas mensuales.

En este ejemplo, la organización actualmente no ha llegado a su punto de equilibrio. Para lograrlo, la organización puede tomar diferentes acciones:

- Aumentar el precio de cada visita.
- Aumentar el número de visitas que realiza cada técnico al día.
- Aumentar el número de días de trabajo al mes de cada técnico, lo cual necesariamente aumentará los costos variables.
- Reducir los costos fijos.

Ejemplo 2: servicio financiero

La organización cobra una tasa de interés de 2% mensual sobre saldo. Tiene un saldo de cartera vigente promedio de US\$300.

Los costos fijos de la organización son de US\$1.500 al mes, con lo que cubre servicios públicos [agua, luz, teléfono, internet], salarios, seguros y depreciación.

Los costos variables son de US\$1.900 mensuales. Este monto se sacó al restar los gastos fijos de los gastos totales. La organización cuenta ahora con 300 préstamos vigentes, con un saldo promedio por préstamo de US\$500.

$$\text{Costo total} = \text{costo fijo mensual} + \text{costos variables}$$

$$\text{Costo total} = 1,500 + 1,900 = 3,400$$

El precio percibido por préstamo equivale a la tasa de interés efectivo [lo que realmente paga el cliente] menos el monto que la organización deja de percibir por mora y no pago.

$$\text{Precio percibido} = (\text{tasa de interés efectiva mensual} + \text{tasa de incobrables mensual}) \\ * \text{valor promedio del préstamo}$$

$$\text{Precio percibido} = (0.02 - 0.004) * 500 = \text{US\$ 8 por préstamo vigente}$$

Entonces, el punto de equilibrio sería:

$$PE = \frac{3,400}{8} = 425 \text{ préstamos vigentes}$$

La organización debe entonces contar con 425 préstamos con un saldo promedio de \$500 para cubrir sus costos totales. Con sus 300 préstamos vigentes no alcanza el punto de equilibrio. Tiene las siguientes opciones:

- Aumentar el número de préstamos otorgados.
- Aumentar la tasa de interés.
- Bajar su tasa de incobrables, es decir, reducir su cartera morosa.
- Aumentar el valor promedio del saldo de los préstamos vigentes.
- Reducir los costos fijos.
- Reducir los costos variables.

Ejemplo 3: servicio de acopio y comercialización

La organización tiene un servicio de acopio y comercialización de café certificado.

Los costos fijos de la organización son de US\$31, 593 al año, con lo que cubre gastos administrativos, pagos de intereses sobre sus préstamos, capacitación a sus socios, medidas ambientales y su certificación.

Los costos variables son de US\$238.334 anuales e incluyen los costos de compra de café, el acopio, el beneficiado y los costos de venta.

Actualmente la organización tiene un comprador que le compra a US\$125 por quintal y tiene proyectado vender aproximadamente 1.750 quintales de café.

$$\text{Costo total} = \text{costos fijos anuales} + \text{costos variables anuales} = 31,593 + 238,334 = 269,927$$

Entonces el punto de equilibrio sería:

$$PE = \frac{269,927}{125} = 2,159 \text{ qq de café}$$

En estas condiciones la organización tendría que vender 2,159 quintales de café por año para alcanzar su punto de equilibrio.

En este ejemplo, la organización no ha llegado a su punto de equilibrio y para lograrlo puede tomar diferentes acciones:

- Negociar un mejor precio para su café.

- Bajar sus costos fijos o sus costos variables.
- Aumentar el número de quintales acopiados y vendidos.

Indicadores de contribución financiera de los servicios

Para las organizaciones que ya cuentan con una cartera de servicios con un costeo adecuado, se puede calcular la importancia de cada servicio en la estructura financiera global de la empresa asociativa rural y la rentabilidad relativa de cada uno de ellos. Esta información le ayudará a tomar decisiones estratégicas para el [re]diseño de servicios y la estructura de la cartera de servicios en general.

Rentabilidad del servicio

Se define como utilidades netas obtenidas mediante la provisión del servicio, dividido por los costos totales incurridos en entregar el mismo. Nos indica cuán rentable es cada servicio y cuál porcentaje de los gastos involucrados en entregar un servicio dado, se cubrió con los ingresos generados al prestar el servicio.

Margen de contribución de cada servicio

Se define como los ingresos operativos de servicio, dividido por los gastos totales de la organización. Nos indica cuál porcentaje de los gastos totales se cubrieron por cada servicio. Apoya al análisis de cuál servicio genera más para la organización, y por lo tanto, sería un servicio prioritario a ofertar.

Herramienta 9

Análisis de la contribución financiera de los servicios priorizados

Objetivo: Establecer la rentabilidad y la contribución de cada servicio para cubrir los gastos totales de la organización, y así conocer su importancia relativa.

- Utilidad:**
- Conocer cuál es la rentabilidad de cada uno de los servicios que ofrece la organización, o que canaliza de otros actores [directos e indirectos] de la cadena, a partir de alianzas.
 - Determinar cuál es el porcentaje de los gastos totales de la organización que los ingresos por cada servicio contribuyen a cubrir, y con base en esto, su importancia relativa para la generación de ingresos para la empresa asociativa rural.
 - Realizar una priorización final de los servicios que la empresa asociativa ofertará directamente a las personas socias [y otros clientes si es el caso], y aquellos que canalizará

para las personas asociadas a partir de alianzas con otros actores [directos e indirectos] de la cadena [o las cadenas] en que participa o planea participar.

Pasos para la aplicación:

1. Esta herramienta se aplicará principalmente en aquellos servicios priorizados que para la empresa asociativa rural es viable ofrecer directamente. Sin embargo, si la organización decide canalizar el servicio a partir de alianzas con otros actores [directos o indirectos] de la cadena, también será importante estimar los costos en los que la empresa asociativa tendrá que incurrir para que los servicios lleguen a las personas asociadas, así como los ingresos que esto le generará si ese es el caso.
2. Para realizar esto, se utilizarán como base los cálculos efectuados en el archivo de Excel que acompaña esta Guía Metodológica para costear la provisión del servicio y calcular el punto de equilibrio mensual para cada uno de estos servicios.
3. Establecer el ingreso total que la organización percibe [o percibirá] por cada servicio que ofrece directamente o canaliza de terceros en un periodo específico de tiempo.
4. Retomar los costos totales de prestación del servicio, estimados como parte de la aplicación de la Herramienta 8, y considerar las utilidades netas que recibe [o recibiría] la organización por la oferta del servicio.
5. Anotar estos resultados en la siguiente matriz:

<i>Servicio</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Costos totales</i>	<i>Utilidad neta</i>	<i>Rentabilidad</i>
Servicio 1				
Servicio 2				
Servicio 3				
Servicio 4				
Servicio 5				
TOTAL				

6. Establecer el porcentaje de contribución de los ingresos de cada uno de los productos o servicios para cubrir los gastos totales de la organización, dividiendo la cantidad de ingresos que genera cada servicio entre los costos totales de la empresa asociativa.

<i>Servicio</i>	<i>Utilidad neta</i>	<i>Costos totales</i>	<i>Contribución</i>
Servicio 1			
Servicio 2			
Servicio 3			
Servicio 4			
Servicio 5			
TOTAL			

Diseño final de los servicios priorizados

Una vez evaluada la viabilidad de ofertar el servicio[s] priorizado con base en:

- Los recursos humanos, físicos, financieros y sociales que esto requiere, y la medida en que la organización cuenta con estos recursos [o puede accederlos de terceros].
- El análisis financiero del servicio.

La empresa asociativa rural puede tomar la decisión de:

- Ofertar directamente el servicio.
- Canalizar el servicio de otros actores de la cadena [directos o indirectos], a través de alianzas.
- No ofertar el servicio y que las personas asociadas accedan a este directamente de otros proveedores.

Si la decisión es ofertar directamente el servicio, o canalizarlo de otros actores de la cadena [directos o indirectos], entonces será necesario preparar el diseño final del servicio, el cual puede incluir ajustes al diseño preliminar, de manera que se asegure la viabilidad técnica, administrativa y financiera para ofertar [o canalizar] el servicio.

Paso 7: provisión, evaluación y ajuste de los servicios priorizados

En el caso de que se esté estableciendo un nuevo servicio, es importante que antes de ofrecerlo masivamente, se pruebe en una zona geográfica específica o con un número limitado de clientes. A partir de esta experiencia piloto se pueden realizar ajustes al diseño del servicio con base en la experiencia operativa real. Una vez probado el diseño del servicio se pueden realizar los ajustes necesarios y lanzarlo en forma generalizada, de acuerdo con su diseño mejorado.

Ya sea que el servicio que ofrecerá la organización a las personas asociadas y otros clientes sea nuevo, o se trate de mejorar el diseño de un servicio que ya se ofrece, es muy importante establecer un sistema periódico de evaluación, el cual permita recibir la retroalimentación de las personas que utilizan el servicio para su mejora continua.

La evaluación periódica se puede realizar aplicando el área 5 de la Herramienta de Autoevaluación Facilitada [Gottret et al., 2011], y si se desea profundizar más en esta evaluación, se puede también aplicar la Herramienta 2 de esta Guía Metodológica. Sin embargo, también se recomienda buscar la retroalimentación de los clientes cada vez que reciben el servicio, lo cual se puede realizar con una metodología sencilla y rápida llamada **La pregunta definitiva y el puntaje neto de promotores** [Covey, 2004].

Retroalimentación de las personas asociadas y otros clientes

Antes de finalizar el diseño del servicio es muy importante crear un proceso periódico de retroalimentación de las personas asociadas y los otros clientes, lo cual es la base para el mejoramiento del servicio y su sostenibilidad en el tiempo.

La retroalimentación continua de las personas asociadas y otros clientes, así como el mejoramiento continuo de los servicios para lograr la satisfacción de los clientes, es fundamental para que los servicios que se ofrecen se mantengan:

- Pertinentes.
- De fácil acceso y con buena cobertura.
- Relevantes.
- Sostenibles en el tiempo.

Las organizaciones de productores que consiguen ofrecer servicios con estas características, logran la pertenencia y compromiso de las personas asociadas, e incrementan la lealtad de sus clientes, lo cual es fundamental para su desarrollo y éxito.

La pregunta definitiva


De acuerdo con Covey (2004), luego de décadas de investigación, solo una pregunta se correlaciona con el crecimiento rentable y sostenible de una organización:

Sobre la siguiente escala, ¿Cuán probable es que usted recomiende este servicio a otra persona socia o colega?

No es probable *Es muy probable*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



¿Por qué? _____

Puntaje Neto de Promotores (PNP)

Con base en las respuestas obtenidas a la pregunta anterior, se puede calcular el Puntaje Neto de Promotores (PNP). Para esto se realiza el siguiente cálculo:

$$PNP = \left(\frac{\text{Número de promotores}}{\text{Número total de entrevistados}} \right) * 100 - \left(\frac{\text{Número de detractores}}{\text{Número total de entrevistados}} \right) * 100$$

Donde:

Número de promotores son aquellos que dieron un puntaje de 9-10, es decir, que son aquellos que quedaron totalmente satisfechos con el servicio, y por lo tanto, serán leales a la organización y promoverán, con las otras personas asociadas o clientes, los servicios que la empresa asociativa rural ofrece.

Número de pasivos son aquellos que dieron un puntaje de 7-8, es decir, son aquellos que quedaron satisfechos con el servicio pero no totalmente, y por lo tanto, pueden ser fácilmente ganados por la competencia. Por esta razón, los pasivos no son incluidos en el cálculo.

Número de detractores son aquellos que dieron un puntaje de 0-6, es decir, son aquellos que quedaron descontentos con el servicio, y por lo tanto, no solo serán fácilmente ganados por la competencia, sino que hablarán mal del servicio con las otras personas asociadas o clientes.

El **PNP** tiene un rango de -100 a +100.

Si el **PNP = -100** significa que todas las personas asociadas u otros clientes entrevistados quedaron descontentos con el servicio y dieron una calificación de 0-6.

Si el **PNP = 0** significa que todas las personas asociadas u otros clientes entrevistados dieron una calificación de 7-8 [son pasivos], o que el número de promotores es exactamente igual al número de detractores.

Si el **PNP = 100** significa que todas las personas asociadas u otros clientes entrevistados quedaron totalmente satisfechos con el servicio y dieron una calificación de 9-10.

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 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, Venezuela y España.

Créditos

Autores: María Verónica Gottret y Ruth Junkin

Edición, diseño y diagramación: Ernesto Gutiérrez y Érika Eliana Mosquera

Ilustraciones: Jorge Enrique Gutiérrez (Harry)



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Sede Central, CATIE 7170, Cartago, Turrialba, 30501
Teléfono: (506) 2558-2000 Fax: (506) 2558-2060
www.catie.ac.cr