

Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales

4



Fortalecimiento de los servicios en organizaciones empresariales de productores

Autores

Ruth Junkin
Maria Verónica Gottret
CATIE

Contribuciones

Carlos Ilabaca, Rainforest Alliance
Sith Ying Sánchez Mora,
Consultora

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.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2010

ISBN

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 5 |
| Objetivo de esta guía..... | 5 |
| Capacidades a fortalecer..... | 5 |
| Clasificación de los prestadores de servicios con enfoque de cadena de valor | 7 |
| Estructura de la guía..... | 8 |
| | |
| Paso 1. Caracterización y evaluación de la oferta de servicios..... | 9 |
| Caracterización de los servicios actuales y sus arreglos | 11 |
| Indicadores de evaluación de servicios actuales..... | 12 |
| Evaluación de los servicios | 13 |
| | |
| Paso 2. Definición de los servicios potenciales con base en los intereses de los actores..... | 16 |
| Intereses y capacidades de los actores | 16 |
| Estrategia de la empresa..... | 20 |
| | |
| Paso 3. Priorización de los servicios | 23 |
| | |
| Paso 4. Diseño preliminar de los servicios priorizados | 29 |
| | |
| Paso 5. Definición de los requisitos para la oferta de los servicios priorizados..... | 33 |
| | |
| Paso 6. Análisis financiero de los servicios priorizados..... | 35 |
| Indicadores de contribución financiera de los servicios | 41 |
| | |
| Paso 7. Diseño final de servicios priorizados | 43 |
| | |
| Paso 8. Evaluación de los servicios | 44 |
| Proceso de evaluación de los servicios | 44 |

Introducción

Los servicios técnicos, empresariales y financieros son claves dentro de un ambiente habilitador para el desarrollo económico rural. Para las pequeñas y medianas empresas asociativas rurales su existencia en cantidad, calidad y oportunidad contribuye al desarrollo empresarial y, a la vez, al desarrollo de las capacidades y oportunidades de cada uno de sus asociados.

Muchas veces, sin embargo, estos servicios no están accesibles, no tienen suficiente cobertura, no son pertinentes, no son relevantes ni sostenibles. En esta guía trabajaremos sobre el análisis y desarrollo de los servicios para los miembros de las empresas asociativas de productores. El enfoque será el de servicios complementarios al plan de negocios central de la empresa (servicios de asistencia técnica, financiamiento y otros). Se trabajará tanto en el desarrollo de servicios internos de la empresa asociativa, como en el desarrollo de alianzas con proveedores de servicios externos.

Objetivo de esta guía

Las empresas asociativas de productores cuentan con herramientas para identificar, caracterizar, evaluar, priorizar, diseñar y financiar una cartera de servicios para sus asociados, asociadas y otros clientes, tanto desde la propia empresa como en alianza con otras organizaciones u empresas.

Capacidades a fortalecer

En esta guía encontrará conceptos, herramientas y ejemplos que fortalecerán las capacidades de las empresas asociativas de productores para lo siguiente:

- Caracterizar y valorar los servicios que actualmente ofrecen a sus socios y/u otros clientes, en términos de su pertinencia, acceso/cobertura, relevancia y sostenibilidad
- Definir los intereses de los clientes potenciales y analizar los servicios que debe ofrecer la organización para el logro de sus metas empresariales
- Identificar y priorizar los servicios claves que debe fortalecer o establecer la organización para ser competitiva y reforzar sus procesos organizativos
- Diseñar los servicios priorizados y definir los recursos requeridos para la provisión de los servicios
- Analizar la situación financiera vinculada a la provisión de los servicios identificados
- Establecer un proceso de rendición de cuentas y evaluación de los servicios que ofrece u ofrecerá la organización



Conceptos básicos

Iniciaremos por aclarar ciertos conceptos básicos que se usan en esta guía para facilitar la aplicación de las herramientas y la realización de los ejercicios.

Servicios de una organización empresarial

Los servicios de una empresa asociativa son productos intangibles (no se pueden tocar, oler o sentir) que se brindan clientes internos a la organización (asociados o miembros) o externos.

Relación funcional de servicios

Una relación funcional de servicios (Figura 2) puede ser conceptualizada como la interrelación de los siguientes tres elementos:

Clientes de servicios

Los clientes de los servicios son los operadores de la cadena (productores, agentes de mercado, procesadores, entre otros) que hacen uso de los mismos. Estos clientes pueden recibir servicios en forma individual o grupal.

Proveedores de servicios

Los proveedores de servicios incluyen a las empresas privadas (con ánimo de lucro) y a las agencias gubernamentales y no gubernamentales (sin ánimo de lucro). Estos proveedores pueden ser operadores de la cadena o actores externos a la misma.

Arreglos para la provisión de servicios

Se refieren a las reglas o normas que rigen la relación entre la demanda y oferta del servicio, o sea, la forma de organizar el suministro de servicios. Los arreglos para la provisión de servicios se conforman por los diferentes acuerdos o condiciones entre el proveedor y el cliente. Por ejemplo, la definición de los tipos de clientes que tienen acceso, el lugar de entrega de los servicios, la frecuencia de entrega, la modalidad de entrega y la modalidad de cobro por el servicio.

La combinación de la definición del servicio a ofrecer y los arreglos específicos para su oferta constituyen el producto específico.

Clasificación de los prestadores de servicios con enfoque de cadena de valor

Tanto los operadores como los actores externos de las cadenas de valor ofrecen servicios que permiten su funcionamiento. Como se menciona arriba, los operadores de la cadena pueden ofrecer servicios a sus asociados o a otros socios comerciales en la cadena. Estos servicios pueden contribuir a la competitividad de la cadena (este aspecto se analizará en profundidad en los siguientes pasos de esta guía) y, a la vez, los actores externos pueden ofrecer servicios. En el mapeo de las cadenas de valor es costumbre clasificar a estos actores externos como se explica a continuación:

Proveedores de insumos

Proveen insumos para la producción, el manejo poscosecha o el procesamiento del producto. Estos insumos pueden ser genéricos para diferentes cadenas (por ejemplo, fertilizantes y agroquímicos) o específicos y relevantes para una cadena específica (por ejemplo, plántulas de café).

Proveedores de servicios operativos

Proveedores subcontratados por los operadores de la cadena para desarrollar funciones operativas. Si bien no toman posesión del producto, éste pasa por sus manos para ser transportado, empaçado, procesado, etc.

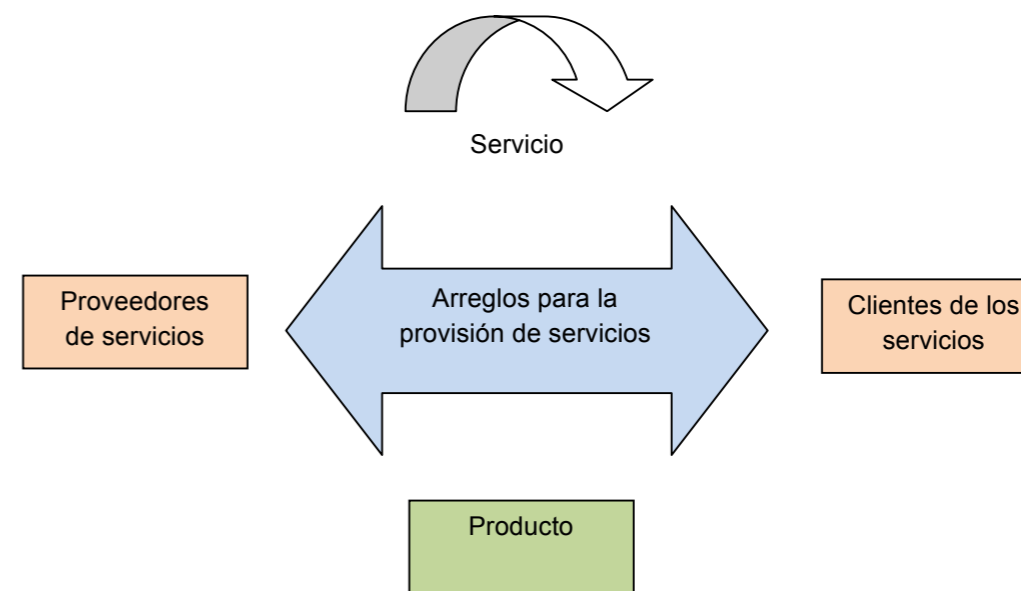


Figura 1. Relación funcional de los servicios

Proveedores de servicios de apoyo

Actores que proveen servicios de apoyo e interés común que normalmente son compartidos por varios actores de la cadena y que son esenciales para mejorar la competitividad de la cadena vista como un sistema (por ejemplo, servicios financieros, certificación, investigación, desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica, facilitación de procesos de coordinación o promoción de alianzas).

Organizaciones reguladoras

Se responsabilizan de controlar el cumplimiento de las políticas públicas, las leyes y las regulaciones (productivas, financieras, de manejo ambiental y sanitarias), las normas y los estándares (de calidad, sociales y ambientales), la capacidad y calidad de la infraestructura básica y de los servicios públicos, entre otros. También definen el entorno en el que los actores de las cadenas desarrollan sus actividades e influyen directamente en su desempeño.

Estructura de la guía

Para facilitar la comprensión de la *Guía metodológica de fortalecimiento de servicios en empresas asociativas de productores*, inicialmente se presentan algunos conceptos básicos y, posteriormente, se detallan ocho pasos para el diseño y la evaluación de los servicios potenciales. La Figura 2 nos presenta la estructura de esta guía.

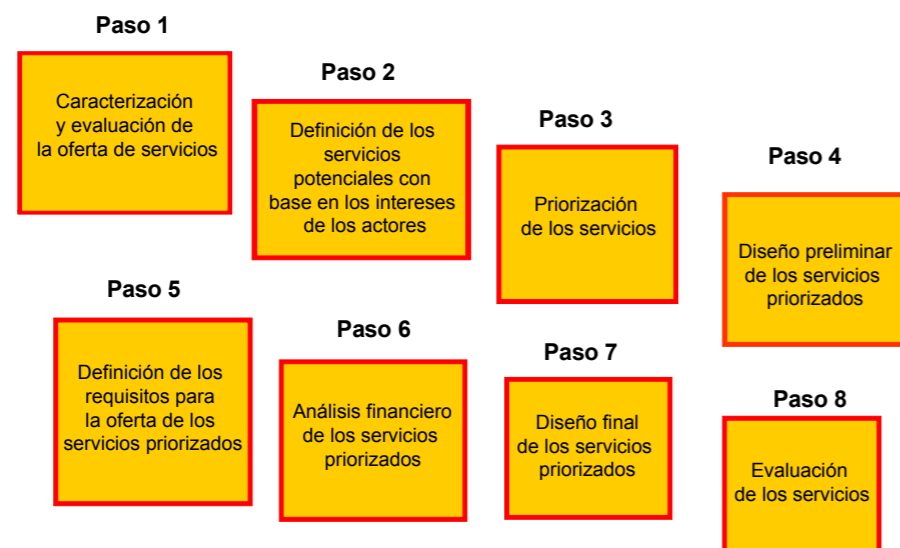


Figura 2. Proceso para el análisis y desarrollo de los servicios

Paso 1. Caracterización y evaluación de la oferta de servicios

Cualquier proceso de desarrollo de productos de consumo o de servicios debe empezar con un entendimiento de la oferta y demanda. En esta sección iniciaremos con un análisis de la oferta actual de servicios en la cadena. En primer lugar, caracterizaremos los servicios ofrecidos actualmente y después evaluaremos estos servicios en términos de los cinco indicadores clave de evaluación.

Objetivos

- Identificar y caracterizar los servicios disponibles, definiendo qué tipo de servicios son, quiénes los proveen y cuáles son los arreglos existentes entre oferta y demanda
- Evaluar los servicios disponibles, entendiendo sus niveles de disponibilidad, pertinencia, cobertura, relevancia y sostenibilidad



Concepto básico

Tipos de servicios

Los servicios, de acuerdo con la función para la cual se adquieren, pueden ser operativos o de apoyo, según se explica a continuación:

Servicios operativos

Son aquellos servicios subcontratados por los actores directos de la cadena para desarrollar funciones operativas (por ejemplo, producción, empaqueo, procesamiento y comercialización). Los proveedores de servicios operativos no se hacen dueños del producto, pero éste pasa por sus manos para ser transportado, empacado, procesado, etc.

Servicios de apoyo

Son servicios de apoyo e interés común que normalmente son compartidos por varios actores de la cadena y que son esenciales para mejorar la competitividad de la cadena vista como un sistema (por ejemplo, servicios financieros, certificación, investigación, desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica, facilitación de procesos de coordinación o promoción de alianzas).



Nivel de especialización de los servicios

Los servicios pueden ser genéricos o específicos, dependiendo de su nivel de especialización.

Servicios genéricos

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 específicos a la cadena

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 proveedores

Así como existen diferentes tipos de servicios, también existen diferentes tipos de proveedores, clasificados de acuerdo con sus intereses. Al entender estos intereses es posible determinar las motivaciones de los proveedores de servicios y el potencial para crear una alianza que facilite los servicios a los participantes en la cadena.

Proveedores privados con interés privado

Son proveedores de servicios operativos y/o de apoyo, los cuales se ofrecen 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

Se refiere a los roles de las partes involucradas en un sistema de servicios, es decir, los tipos de clientes que tienen acceso, lugar de entrega, frecuencia de entrega, modalidad de entrega y modalidad de cobro por los servicios.

Caracterización de los servicios actuales y sus arreglos

Herramienta

Instrucciones

Identifique los servicios actuales hacia los actores de la cadena bajo análisis y escríbalos en la primera columna. Para cada uno de ellos determine el tipo de servicio, el nivel de especialización, el tipo de proveedor y los arreglos de provisión.



Hoja de trabajo 1.1. Caracterización de la oferta de servicios actuales y sus arreglos

| Servicio actual | Tipo de servicio | Nivel de especialización | Proveedor del servicio y tipo | Arreglos para la provisión del servicio |
|-----------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|---|
| | Operativo o de apoyo | Genérico o especializado | | |
| | Operativo o de apoyo | Genérico o especializado | | |
| | Operativo o de apoyo | Genérico o especializado | | |
| | Operativo o de apoyo | Genérico o especializado | | |
| | Operativo o de apoyo | Genérico o especializado | | |



Ejemplo

Ejemplo 1.1. Caracterización de la oferta de servicios actuales y sus arreglos

| Servicio actual | Tipo de servicio | Nivel de especialización | Proveedor del servicio y tipo | Arreglos para la provisión del servicio |
|-------------------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|---|
| Capacitación a apicultores externos | De apoyo | Genérico | Socios de APINOR | Cliente: apicultores de otras regiones ¿Cada cuánto? No se tienen fechas establecidas, solo cuando se requiere. ¿Forma de pago? De contado. |
| Comercialización | Operativo | Especializado | APINOR | Cliente: productores socios ¿Cada cuánto? Anual ¿Forma de pago? De contado |

Ejemplo del análisis de la Asociación de Apicultores del Norte (APINOR) en conjunto con FUNICA

Indicadores de evaluación de servicios actuales

Concepto básico



Disponibilidad

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

Pertinencia

Se refiere a la medida en que el servicio tiene una demanda real y se adapta a las necesidades del cliente. Es decir, la medida en que el servicio suple una necesidad concreta del cliente y en que el cliente está 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
- 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 servicio, medido como el porcentaje de todos los clientes potenciales que actualmente reciben el servicio.

Relevancia

Se refiere en la medida en que 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 y el desarrollo del negocio.
- Por *condiciones* entendemos, por ejemplo, el monto, costo y plazo que tiene un servicio financiero.
- Por *servicio oportuno* decimos que es aquel que se ofrece en el momento en que el cliente realmente lo necesita, no antes ni después.

Sostenibilidad

Se refiere 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.

Evaluación de los servicios

Herramienta

Instrucciones

En la columna "a", anote los servicios disponibles para la cadena o los actores del análisis. En cada celda de las columnas desde "b" hasta "e", anote la calificación para cada pregunta: 1 (bajo), 2 (medio) y 3 (alto), de acuerdo con las descripciones para cada indicador. Las preguntas claves para la evaluación de servicios ayudarán a determinar las calificaciones.



Disponibilidad

Anote los servicios ofrecidos actualmente, ya sean de la misma organización o de otras empresas u organizaciones.

Pertinencia

- ¿Es este servicio esencial para mejorar la productividad, reducir los costos de producción y/o de transacción, mejorar la calidad del producto y/o negociar mejores precios?
- ¿Es este servicio necesario para lograr la visión estratégica de la organización? ¿Apoya a la organización a lograr las innovaciones requeridas para mejorar la penetración en los mercados actuales, desarrollar nuevos mercados y productos y/o diversificar?
- ¿Por cuáles servicios están los clientes dispuestos a pagar, ya sea en efectivo o en especie?

Base para la calificación

- 1) *El servicio no es crucial y los clientes no disponen del pago.*
- 2) *El servicio es crucial pero los clientes sólo pueden cofinanciar.*
- 3) *El servicio es crucial y los clientes están dispuestos a pagar.*

Acceso y cobertura:

- ¿Se ofrece este tipo de servicio actualmente en el medio?
- ¿Llega a los clientes meta?
- ¿Los requisitos para hacer uso del servicio son razonables de acuerdo con las características de los clientes meta?
- ¿El costo del servicio está dentro de la capacidad de pago de los clientes meta?
- ¿Representan los costos de transacción (tales como transporte al punto de servicio, tiempo requerido para realizar gestiones, tiempo invertido en reuniones obligatorias, etc.) barreras al acceso?

Base para la calificación

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

Relevancia:

- ¿Llena el servicio las necesidades explícitas y prioritarias de sus clientes meta?
- ¿El costo del servicio está dentro de la capacidad de pago de los clientes meta?

- ¿Están diseñadas las condiciones del servicio de acuerdo a la realidad de los clientes meta?
- ¿El servicio llega en el momento adecuado según el ciclo del negocio o ciclo productivo del cliente?

Base para la calificación

- 1) *No es relevante*
- 2) *Es medianamente relevante*
- 3) *Es muy relevante*

Sostenibilidad

- ¿Los ingresos producidos al prestar el servicio cubren la totalidad de los costos de ofrecerlo?

Base para la calificación

- 1) *Baja: subsidiado*
- 2) *Media: cofinanciado*
- 3) *Alta: pagado por el cliente*

| Hoja de trabajo 1.2. Evaluación de los servicios actuales | | | | |
|---|-------------|--------------------|------------|----------------|
| Servicios disponibles actualmente | Pertinencia | Acceso y cobertura | Relevancia | Sostenibilidad |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Ejemplo

| Ejemplo 1.2. Evaluación de los servicios actuales | | | | |
|---|-------------|--------------------|------------|----------------|
| Servicios disponibles actualmente | Pertinencia | Acceso y cobertura | Relevancia | Sostenibilidad |
| Capacitación | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Comercialización | 3 | 2 | 3 | 3 |

Ejemplo del análisis de la Asociación de Apicultores del Norte (APINOR) en conjunto con FUNICA



Ejemplo

Paso 2. Definición de los servicios potenciales con base en los intereses de los actores

Como se mencionó en la sección anterior, para desarrollar cualquier producto o servicio es esencial analizar la oferta y la demanda. En esta sección complementaremos el análisis de la oferta actual de servicios realizado en el Paso 1 con una valoración de la oferta y la demanda potencial. Esto se basará en un análisis de los intereses de los diferentes actores de la cadena y su disposición de ofrecer o utilizar servicios específicos.



Objetivo

- Identificar los intereses de los asociados de la empresa y su relación con los servicios ofrecidos actualmente y los servicios potenciales
- Evaluar las barreras que enfrenta al alcanzar sus metas empresariales y cómo los servicios ofrecidos internamente o por otros actores podrían ayudar a romper estas barreras

Intereses y capacidades de los actores

Para diseñar servicios adecuados dentro de un contexto de cadenas de valor, hay que entender los intereses y las capacidades de los diferentes actores que podrían formar parte de la solución. Cada actor en la cadena tiene intereses (a veces muy puntuales) que pretende lograr al relacionarse con sus aliados en la cadena. Estos intereses pueden tener implicaciones directas o indirectas sobre el diseño de un modelo de servicios. Por un lado, los intereses de los operadores 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 operadores y actores externos a la cadena también podrán demostrar su papel potencial en 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.

| Intereses de los actores y servicios con potencial de demanda | | |
|---|---|--|
| Tipo de actor | Intereses de los actores de la cadena | Servicios con potencial de demanda |
| Proveedores de insumos | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar su cuota en el mercado • Recibir pagos oportunos por sus créditos | <ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito • Ayudar a captar y retener clientela • Asistencia técnica a clientes puede aumentar ventas |
| Productores | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar capacidad productiva • Obtener buenos precios • Recibir pagos oportunos • Garantizar estabilidad de precios • Minimizar riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios para provisión de insumos productivos son necesarios • Requieren servicios técnicos para asegurar productividad y minimizar riesgos • Servicios de comercialización son más atractivos si garantizan precio mínimo • Pueden existir oportunidades para productos financieros que les ayuden a manejar riesgos |
| Acopiadores, comercializadores, procesadores | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión oportuna y cantidad adecuada de productos • Garantizar la calidad de productos • Pagar precios razonables para los productos • Generar beneficios para asociados (a veces) | <ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito asegura inventario • Interés en alianzas financieras que benefician a asociados • Pueden proveer servicios técnicos para garantizar cantidad y calidad • Tienen interés en desarrollar servicios "estrella" para mejorar sus ingresos |
| Exportadores, importadores, mayoristas, distribuidores, minoristas, detallistas | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión oportuna de productos • Garantizar la calidad de productos • Pagar precios razonables para los productos • Mejorar sus capacidades de cobro y pago | <ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito puede ayudar a garantizar la relación con el cliente • Proveer crédito puede ayudar con la calidad de los productos • Pueden proveer servicios técnicos para garantizar cantidad y calidad |
| Proveedores financieros externos | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la base de negocio • Mejor manejo de riesgos • Cumplir con mandatos sociales (a veces) | <ul style="list-style-type: none"> • Interés por aliarse con proveedores de asistencia técnica • Interés en sistemas triangulados con productores y comercializadores |
| Proveedores privados de asistencia técnica | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la base de negocio • Realizar un retorno sobre su inversión de tiempo • Cumplir con mandatos sociales (a veces) | <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios técnicos pagados |



Herramienta

Definir los intereses de los asociados y otros clientes potenciales

Instrucciones

Con el apoyo de las preguntas, identifique los intereses principales de los actores clave relacionados con la empresa asociativa o cadena bajo análisis. Anote los puntos relevantes en la columna correspondiente en la Hoja de trabajo 2.1.

Preguntas clave para la evaluación de los intereses de los asociados y otros clientes potenciales

- ¿Cuáles son los principales intereses de los asociados al ser miembros de la empresa? ¿Están logrando/satisfaciendo estos intereses?
- ¿Cuáles son las principales barreras al logro de su satisfacción y/o su mejoramiento económico y social?
- ¿Cuáles servicios podrían apoyar en el alcance de las metas de los asociados?
- ¿Cuál es la disposición para pagar por servicios de los asociados?
- ¿Cuáles son los principales intereses de otros actores clave de la cadena? ¿Están logrando/satisfaciendo estos intereses?
- ¿Cuáles servicios podrían apoyar en el alcance de las metas de estos actores?
- ¿Demandan estos servicios o podrían ofrecerlos?

| Hoja de trabajo 2.1. Intereses de los actores clave relacionados con la empresa | | | | | |
|---|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|---|
| Tipo de asociado u otro actor de interés | Intereses específicos | Nivel del alcance actual de sus intereses (bajo, medio, alto) | Servicios potenciales | Oferente o demandante | Disposición de pago (bajo, medio, alto) |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



Ejemplo

| Ejemplo 2.1. Intereses de los actores clave relacionados con la empresa | | | | | |
|---|---|---|---|-----------------------|---|
| Tipo de asociado u otro actor de interés | Intereses específicos | Nivel del alcance actual de sus intereses (bajo, medio, alto) | Servicios potenciales | Oferente o demandante | Disposición de pago (baja, media, alta) |
| Productor | Incrementar la producción de miel y poder comercializarla a mejores precios | Medio | Necesidad de un centro de acopio y comercialización de miel de abeja | Demandante | Alta (pagado totalmente por el cliente) |
| Proveedores de insumos | Incrementar su mercado y obtener mejores ingresos por ventas | Medio | Asistencia técnica, financiamiento y capacitación | Oferente | Alta (clientes dispuestos a usar estos servicios mediante cofinanciamiento) |
| Acopiadores, comerciantes mayoristas y minoristas | Mayor producción, calidad e inocuidad de la miel de abeja | Medio | Asistencia técnica, servicio de acopio y comercialización, servicio de control de calidad, denominación de origen | Oferente | Media (clientes dispuestos a pagar por uno y cofinanciado por otros) |
| Reguladores | Protección del medio ambiente, a la salud pública | Medio | Control de calidad, servicio de laboratorio y registros sanitarios | Oferente | Alta (clientes dispuestos a pagar para garantizar la comercialización) |
| Certificadores orgánicos | Protección al medio ambiente | Medio | Servicios de certificación | Oferente | Alta |

Fuente: Análisis de la Asociación de Apicultores del Norte (APINOR) en conjunto con FUNICA



Ejemplo

| Ejemplo 2.2. Estrategia empresarial y servicios potenciales | | | | |
|--|--|---|---|---|
| Cuellos de botella para el logro de metas empresariales | Actores principales afectados o involucrados | Servicios potenciales | Oferentes potenciales | Disposición de pago (baja, media, alta) |
| No existe crédito para incrementar el rubro apícola en el municipio de San Juan del Rio Coco | Productores, comercializadores, exportadores, certificadoras, mayoristas, consumidores | Establecer servicios financieros y de apoyo crediticio a este sector | 20 de Abril, FDL, Caja Rural, FUNDENUSE | Alta |
| Falta de infraestructura para incrementar los apiarios | Productores socios de APINOR | Gestión de proyectos y créditos a largo plazo | APINOR, REDAPIS | Alta |
| Falta de estructura para acopio y comercialización | Productores apícolas | Crear un centro de acopio y comercialización de miel de abeja en la región norte | APINOR, REDAPIS, IDR | Alta |
| Falta capacitación y asistencia técnica al rubro | Productores, proveedores de insumos, comercializadores, mayoristas, minoristas etc. | Brindar el servicio de asistencia técnica y capacitación a los productores apícolas | APINOR, FUNICA, IDR, MAGFOR | Media (se quieren estos servicios a través de cofinanciamiento) |

Fuente: Análisis de la Asociación de Apicultores del Norte (APINOR) en conjunto con FUNICA

Paso 3. Priorización de los servicios

Los Pasos 1 y 2 nos han permitido lo siguiente: 1) identificar los servicios disponibles y caracterizarlos, definiendo qué tipo de servicios son, quiénes los proveen y cuáles son los arreglos existentes entre oferta y demanda; 2) evaluar los servicios disponibles, entendiendo sus niveles de disponibilidad, pertinencia, cobertura, relevancia y sostenibilidad; 3) identificar los intereses de los asociados de la empresa y su relación con los servicios ofrecidos actualmente y los servicios potenciales; 4) evaluar las barreras que enfrenta la empresa al alcanzar sus metas empresariales y cómo los servicios ofrecidos internamente o por otros actores podrían ayudar a romper estas barreras.

En el Paso 2 desarrollamos dos listas de servicios potenciales—una con base en un análisis de los intereses de los actores clave en la cadena (Hoja de trabajo 2.1) y otra con base en las estrategias empresariales (Hoja de trabajo 2.2). De esta lista de productos potenciales, la empresa debe definir cuáles son prioritarios para ofrecer directamente o a través de alianzas.

Objetivo

- Determinar los servicios potenciales y la mejor manera de ofrecerlos (directamente o en alianza)
- Determinar la prioridad relativa de los diferentes servicios potenciales



Para priorizar las áreas que se deben fortalecer y/o establecer es importante realizar un cruce (o confrontación) entre los siguientes servicios:

- Los servicios que tienen una demanda real (responden a los intereses de la organización empresarial y de sus asociados) y son esenciales para lograr la competitividad y sostenibilidad de la organización en su negocio central (definido por los socios de la organización como resultado de un proceso de orientación estratégica que identificamos en el Paso 2)
- Los servicios que actualmente están disponibles y la evaluación de su situación actual en términos de su disponibilidad, pertinencia, acceso y cobertura, relevancia y sostenibilidad, realizada en el Paso 1

Una vez tomada la decisión sobre los servicios que la organización debe fortalecer y/o establecer con la información analizada hasta el momento, las organizaciones empresariales pueden hacer una lista preliminar de servicios prioritarios para desarrollar las líneas estratégicas de su negocio central (resultado de la aplicación de un proceso de orientación estratégica).



De igual forma, las organizaciones podrán valorar en forma preliminar si los servicios serían de interés para una **oferta directa** (desde la organización empresarial) o a través de **alianzas** con otros actores en la cadena. Los servicios que se priorizan en este momento se analizarán y se diseñarán en más detalle en pasos posteriores para determinar los requisitos de recurso humano, capital e infraestructura necesarios para ofertar el servicio, y así determinar su viabilidad financiera.



Herramienta

Confrontación de demanda contra oferta de servicios

Instrucciones

Para cada servicio potencial identificado evalúe de acuerdo con los criterios propuestos en el cuadro e indique si el potencial está en ofrecer el servicio directamente o a través de una alianza.

| Hoja de trabajo 3.1. Priorización de los servicios | | | | | | | | |
|--|--------------------------|----------------------------|---|---|-------------------------------|---|---|-----------------------|
| Descripción del servicio demandado | Interés de los asociados | Interés de la organización | Disposición de pago de los clientes potenciales | ¿El servicio está disponible actualmente? | Oferente u oferentes actuales | Nivel de satisfacción actual según la evaluación realizada en el Paso 1 | Áreas en que el servicio debe ser fortalecido (si existe) | Mecanismo de oferta |
| | Alto Medio Bajo | Alto Medio Bajo | Pagado Cofinanciado Subsidiado | Sí No | | Alto Medio Bajo | | Directo En alianza |
| | Alto Medio Bajo | Alto Medio Bajo | Pagado Cofinanciado Subsidiado | Sí No | | Alto Medio Bajo | | Directo En alianza |
| | Alto Medio Bajo | Alto Medio Bajo | Pagado Cofinanciado Subsidiado | Sí No | | Alto Medio Bajo | | Directo En alianza |

Ejemplo

| Ejemplo 3.1. Priorización de los servicios | | | | | | | | |
|--|--------------------------|----------------------------|---|---|--|---|--|---------------------|
| Descripción del servicio demandado | Interés de los asociados | Interés de la organización | Disposición de pago de los clientes potenciales | ¿El servicio está disponible actualmente? | Oferente u oferentes actuales | Nivel de satisfacción actual según la evaluación realizada en el Paso 1 | Áreas en que el servicio debe ser fortalecido (si existe) | Mecanismo de oferta |
| Socios de APINOR demandan servicio de acopio y comercialización de la miel | Alto | Alto | Pagado | No | Ninguna organización lo está dando pero APINOR lo hace de forma informal | Medio | Mayor atención al cliente, acopio y mejor acceso | Directo |
| Servicio de taller para elaborar materiales y accesorios apícolas | Alto | Alto | Pagado | No | Carpinteros locales y APINOR | Bajo | Mayor acceso, cobertura y pertinencia | Directo |
| Servicio de asistencia técnica | Alto | Alto | Cofinanciado | No | APINOR | Medio | Acceso y cobertura para llevar a los productores a un punto de especialización | En alianza |
| Financiamiento o micro crédito | Alto | Medio | Pagado | No | Cooperativa 20 de abril, caja rural, FDL pero, no atienden a este sector apícola | Bajo | Mejorar el acceso y cobertura y desde luego la pertinencia | En alianza |
| Capacitación | Medio | Medio | Cofinanciado | Sí | APINOR | Medio | Mejorar el acceso y cobertura | En alianza |

Fuente: Análisis de la Asociación de Apicultores del Norte (APINOR) en conjunto con FUNICA



Herramienta

Matriz de doble entrada para la priorización de los servicios a ofrecer

Con base en el análisis anterior se puede utilizar una matriz de doble entrada para realizar una priorización de los servicios a ofrecer.

Instrucciones

Construya 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. Compare los servicios de dos en dos y decida cual 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.

Tabla de frecuencias y orden de prioridades

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 la Hoja de trabajo 3.2.2 para anotar los resultados de su grupo.

| Hoja de trabajo 3.2.1. Matriz de doble entrada | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Servicios Potenciales | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Hoja de trabajo 3.2.2. Tabla de frecuencias y orden de prioridades

| Servicio | Frecuencia | Orden de prioridad |
|----------|------------|--------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



Ejemplo

Ejemplo 3.2.1. Matriz de doble entrada

| Servicios Potenciales | Acopio y comercialización de miel de abeja | Taller para elaborar materiales y accesorios apícolas | Asistencia técnica | Financiamiento o microcrédito | Capacitación |
|---|---|---|---|---|---|
| Acopio y comercialización de miel de abeja | Acopio y comercialización de miel de abeja | Acopio y comercialización de miel de abeja | Acopio y comercialización de miel de abeja | Acopio y comercialización de miel de abeja | Acopio y comercialización de miel de abeja |
| Taller para elaborar materiales y accesorios apícolas | Taller para elaborar materiales y accesorios apícolas | Financiamiento o microcrédito | Taller para elaborar materiales y accesorios apícolas | Taller para elaborar materiales y accesorios apícolas | Taller para elaborar materiales y accesorios apícolas |
| Asistencia técnica | Financiamiento o microcrédito | Asistencia técnica | Asistencia técnica | Financiamiento o microcrédito | Asistencia técnica |
| Financiamiento o microcréditos | Capacitación | Financiamiento o microcréditos | Capacitación | Financiamiento o microcréditos | Capacitación |
| Capacitación | | | | | |

| Ejemplo 3.2.2. Tabla de frecuencias y orden de prioridades | | |
|---|------------|---|
| Servicio | Frecuencia | Orden de prioridad |
| Servicio de acopio y comercialización de miel de abeja | 4 | Servicio de acopio y comercialización de miel de abejas. |
| Servicio de taller para elaborar materiales y accesorios apícolas | 2 | Servicio de taller para elaborar materiales y accesorios apícolas |
| Servicio de asistencia técnica | 1 | Servicio de financiamiento o microcréditos |
| Servicio de financiamiento o microcrédito | 2 | Servicio de asistencia técnica |
| Servicio de capacitación | 1 | Servicio de capacitación |

Fuente: Análisis de la Asociación de Apicultores del Norte (APINOR) en conjunto con FUNICA

Paso 4. Diseño preliminar de los servicios priorizados

Como se presentó al inicio de la guía, un servicio se conforma por el proveedor, el cliente y los arreglos para su entrega. Con la priorización de los servicios en mano, las organizaciones empresariales pueden iniciar el proceso de detallar los productos o arreglos propuestos para los servicios priorizados.

Objetivo

- Desarrollar una descripción de los servicios potenciales priorizados



Al diseñar los servicios, hay que detallar cada uno de los aspectos siguientes para llegar a la definición del producto específico a ofrecer:

- Analizar y revisar otras experiencias de proveedores de servicios similares
- Realizar entrevistas o hacer grupos focales con clientes actuales y/o potenciales
- Realizar consultas con expertos

En el diseño del servicio se deben tomar en cuenta los intereses de los clientes potenciales y los elementos o características del diseño que afectan la viabilidad financiera de ofertar el servicio, tales como los siguientes:

- Área de influencia del servicio
- Puntos de entrega de los servicios para aprovechar los recursos logísticos
- Densidad de la población, número de clientes actuales y potenciales

De igual forma, se hará una propuesta inicial de recuperación de costos fijos y variables para ofertar el servicio, incluyendo

- Tarifas
- Comisiones
- Intereses
- Márgenes de intermediación,
- Subsidios externos
- Otros



Herramienta

Diseño preliminar de servicios demandados

Instrucciones

Para cada servicio priorizado en el paso anterior llene una hoja de trabajo usando las descripciones de cada casilla detallada a continuación:

- **Servicio priorizado:** menciona el servicio que se va a proveer
- **Tipo de servicio:** ¿será un servicio de apoyo o un servicio operativo?, ¿será un servicio genérico, relevante para diferentes cadenas o específico para una cadena en particular?
- **Descripción de los clientes:** ¿quiénes serán los clientes del servicio?, ¿deben ser asociados a la empresa/organización o no?, ¿cuáles otros requisitos deben cumplir para poder utilizar el servicio?
- **Función del servicio:** desde la perspectiva de los clientes potenciales, ¿cuáles son los intereses que se van a atender con el servicio?, ¿cómo ayuda a solucionar sus problemas o mejorar su situación?
- **Número actual y potencial de clientes:** ¿cuántas personas cumplen con los requisitos de acceso para el servicio? (este dato será importante después para determinar la viabilidad financiera y las capacidades necesarias para la operatividad del servicio)
- **Características del servicio:** Se da una breve descripción del servicio que se va a diseñar
- **Tipo de arreglo para la provisión del servicio:** (1) mercado privado por servicios; (2) servicio de apoyo subsidiado con recursos públicos; (3) servicio de apoyo cofinanciado con recursos públicos; (4) servicio integrado a la provisión de otros servicios en la cadena.

Requisitos que debe cumplir el cliente para acceder al servicio

- **Lugar de entrega del servicio:** ¿dónde se entregará el servicio (fincas de los clientes, oficina central de la empresa, centros de acopio, etc.)?
- **Frecuencia de entrega:** ¿cada cuánto se dará el servicio? Si se trata de asistencia técnica, ¿cada cuánto recibirá cada cliente una visita? Si se trata de acopio y comercialización, ¿cada cuánto se recibirá el producto?
- **Modalidad de entrega:** en el caso de acopio y comercialización debe indicarse como modalidad de la entrega la presentación del producto (leche en tanques de acero inoxidable, sacos de café de 50 libras, etc.).
- **Modalidad de cobro o recuperación de costos:** ¿cuál será el mecanismo para pagar los costos del servicio?, ¿habrá pago directo por unidad de servicio o producto vendido?, ¿se cobrarán márgenes sobre los productos

- comercializados?, ¿se cobrarán comisiones o intereses?, ¿se cubrirán a través de fuentes externas como premios de comercio justo o donaciones?
- **Regulación y/o supervisión del servicio:** ¿existe algún actor externo que deberá regular o supervisar ciertos aspectos del servicio? (puede incluir agencias gubernamentales de sanidad, inocuidad, comercio, certificación, entre otras)

Hoja de trabajo 4.1. Diseño preliminar de servicios demandados

| Servicio priorizado (descripción) | |
|---|--|
| Tipo de servicio | |
| Descripción de los clientes. ¿Quiénes son? | |
| ¿Cuál es la función del servicio? ¿Qué interés atiende? | |
| Numero actual y potencial de clientes | |
| Características del servicio | |
| Tipo de arreglo para la provisión del servicio* | |
| Requisitos que debe cumplir el cliente para acceder al servicio | |
| Lugar de entrega del servicio | |
| Frecuencia de entrega | |
| Modalidad de entrega | |
| Modalidad de cobro o recuperación de costos | |
| Si es necesario, quien y cómo regulará la provisión del servicio | |

C
l
i
e
n
t
e

A
r
r
e
g
l
o
s



Ejemplo

Ejemplo 4.1. Diseño preliminar de servicios demandados

Servicio priorizado: acopio y comercialización de miel de abeja

| | |
|---|--|
| Tipo de servicio | Servicio operativo y específico para la cadena de miel |
| Descripción de los clientes ¿Quiénes son? | Este servicio está dirigido a los socios de APINOR Y REDAPIS en la región segoviana, pero se acopiará toda la producción de otros pequeños y medianos apicultores si lo solicitan. Los 25 socios de APINOR serán los responsables de la producción de miel y de otros productos de la colmena para su posterior comercialización. |
| ¿Cual es la función del servicio? ¿Que interés atiende? | Busca una salida comercial a la producción de los socios de APINOR Y REDAPIS para incentivar la producción y mantener la calidad e inocuidad del producto y, de esa forma, obtener mejores precios (mayor rentabilidad) |
| Numero actual y potencial de clientes | 25 productores de APINOR y socios de REDAPIS (unas 8 organizaciones de productores en la región segoviana) |
| Características del servicio | Este servicio estará siendo ofrecido en un punto céntrico de la región. En este caso, en el municipio de Palacagüina se construirá un centro de acopio y comercialización para que los productores puedan entregar su producción, la cual será tratada y procesada hasta el punto de empaque en diferentes presentaciones, según las demandas del mercado nacional e internacional (en caso de que se exporte el producto). Cabe mencionar que APINOR será la encargada del negocio y de la creación de la empresa, por lo que sus socios deberán ser fieles con la entrega de sus productos y su comercialización. Cada socio deberá pagar por el servicio pero, al final de la comercialización, recibirá un incentivo por venta según la cantidad de producto que haya entregado. |
| Tipo de arreglo para la provisión del servicio | Corresponde la número 3 (servicio de apoyo cofinanciado con recursos públicos). Los productores tendrán que entregar el producto al centro de acopio. El producto será pagado después de su comercialización en bloque y el productor deberá pagar un porcentaje por el empaque y la comercialización, el cual será descontado del producto que entregue en el centro de acopio al momento de la liquidación. |
| Requisitos que debe cumplir el cliente para acceder al servicio | El servicio de acopio estará disponible para todos los apicultores de la región norte segoviana. Este producto será comprado en su momento a estos productores pero la ganancia por comercialización será de APINOR (como dueña del negocio), a menos que se vuelvan parte de esta asociación. Los que ya son socios entregarán el producto y buscarán nuevos mercados para su comercialización. |
| Lugar de entrega del servicio | Centro de acopio y comercialización ubicado en Palacagüina |
| Frecuencia de entrega | Deberán entregar el producto cada vez que tengan cosecha en sus colmenas, de acuerdo con la estación de floración |
| Modalidad de entrega | El producto será entregado en el centro de acopio y el productor recibirá un recibo de entregado por la cantidad de miel que lleve. Se cancelará una vez que se comercialice o bien se le puede entregar un adelanto por comercialización. |
| Modalidad de cobro o recuperación de costos | Se cobrará un margen de comercialización para cubrir los costos. |
| Si es necesario, quién y cómo regulará la provisión del servicio | El proceso será supervisado por el Ministerio de Salud. El centro de acopio deberá cumplir con todos los requisitos de higiene y calidad y funcionará bajo la marca La Segoviana, que cuenta con registros sanitarios, código de barras y demás requisitos para la comercialización del producto. |

Paso 5. Definición de los requisitos para la oferta de los servicios priorizados

Con el diseño preliminar de los servicios priorizados en mano, las organizaciones empresariales podrán desarrollar en más detalle el análisis de sus capacidades técnicas, financieras y administrativas (recursos humanos y físicos) para desarrollar los servicios propuestos directamente o a través de alianzas.

Objetivo

- Analizar la viabilidad de ofrecer los servicios propuestos según sus requisitos técnicos y financieros y las capacidades actuales o potenciales de la empresa



El que exista demanda de un servicio no implica que la oferta sea automáticamente viable. La empresa que planea ofrecer el servicio debe contar con las capacidades necesarias para asumir sus funciones y entregar el servicio en forma consistente y con la calidad necesaria para mantener a sus clientes y alcanzar sus metas financieras.

Una empresa que está diseñando o rediseñando sus servicios puede analizar las capacidades que requiere para ofrecer el servicio de acuerdo con los objetivos deseados. El análisis debe indicar los requisitos en cuanto a **recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, capacidad administrativa** y **alianzas** para su ejecución. Con base en estos requisitos, la empresa analiza su situación actual y mide el nivel de las brechas en sus capacidades.

La información anterior servirá para eliminar algunas propuestas de servicios no viables y establecer las bases para el diseño de un plan de fortalecimiento para proveer servicios existentes pertinentes y/o nuevos servicios que muestren una demanda potencial.

Para determinar la viabilidad financiera de los servicios que no se descarten en este paso se realizará un análisis financiero más profundo posteriormente.



Herramienta

Definición de los requisitos para la oferta de los servicios demandados

Para cada servicio priorizado, llene la Hoja de trabajo 5.1.

| Hoja de trabajo 5.1. Análisis de requisitos para la oferta de servicios | | | | |
|---|------------|--|---|-----------------------------|
| Servicio priorizado | | | | |
| Tipo de recurso | Requisitos | Brecha entre el recurso existente y el requerido * | Si no lo cumple, ¿qué acciones debe implementar para cumplirlo? | ¿Es viable cumplirlo? Sí/No |
| Recursos humanos | | | | |
| Número y competencias | | | | |
| Otros | | | | |
| Recursos físicos | | | | |
| Infraestructura (tipo) | | | | |
| Equipos (tipo) | | | | |
| Otros | | | | |
| Recursos financieros | | | | |
| Dinero para capital de trabajo | | | | |
| Dinero para pagar inversiones (infraestructura, equipo, etc.) | | | | |
| Capacidad administrativa | | | | |
| Sistemas y controles | | | | |
| Capacidad gerencial | | | | |
| Estructura jurídica/ organizativa (manuales, reglamentos políticas, etc.) | | | | |
| Alianzas y relaciones | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

* Brecha entre el recurso existente y el requerido: (1) no lo cumple; (2) lo cumple parcialmente (explicar); y (3) sí lo cumple

Paso 6. Análisis financiero de los servicios priorizados

Objetivo

- Determinar la viabilidad financiera de los servicios propuestos
- Ajustar el diseño de los servicios para mejorar su viabilidad financiera



Para los servicios priorizados y que parecen ser viables para la organización, se debe realizar un análisis financiero más profundo. Para ello, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Costeo de los servicios
- El punto de equilibrio (PE)
- Indicadores de contribución financiera de los servicios

Concepto básico

Costeo de los servicios

La gerencia adecuada de los servicios de una empresa implica un entendimiento claro de sus costos y cómo afectan estos costos a la rentabilidad y competitividad de la empresa. El uso de cualquier recurso por parte de la empresa representa un costo. Por ejemplo, la inversión del tiempo del administrador o el uso de material para el proceso productivo representan costos.

En general, los costos pueden ser de producción o fabricación, de administración y comercialización o de financiamiento.

Costos de arranque o costos 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 compra de materia prima e insumos, mano de obra, transporte, salarios de los técnicos, costos de procesamiento, etc. Normalmente se clasifican como costos variables.



Conceptos básicos

Costos de administración

Costos del manejo diario de la organización que no se relacionan directamente con el proceso productivo. 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 (esto sería lo ideal si el costo de distribución no es excesivo).

Costos financieros

Es el costo de obtener el financiamiento necesario para manejar la empresa. Básicamente son los intereses 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 pueden ser costos variables.

Costos fijos y variables

Conocer los costos fijos y variables nos ayuda a tomar decisiones importantes, por ejemplo, el precio mínimo que debe tener un producto y la cantidad de unidades a producir. También nos ayuda a determinar si nuestra organización tiene una estructura administrativa y de operación que le permite llegar a ser rentable.

Costos fijos

Son los costos que no varían con relación al volumen de producción. Entre mayor sea el monto de los costos fijos de la empresa, esta debe esforzarse más por aumentar el número de unidades producidas y ventas para cubrir los costos fijos. Los costos fijos incluyen lo siguiente:

- Alquiler de las instalaciones o depreciación de las instalaciones si la organización es dueña
- Pagos mensuales por servicios públicos u otros servicios (electricidad, agua, alquiler de equipos, etc.)
- Costos de mercadeo (llamadas telefónicas, viajes a los mercados principales, publicidad, entre otros)
- Salarios fijos (por ejemplo, no importa cuánto se está produciendo, deben pagarse los salarios del personal administrativo)
- Depreciación de equipos y/o inversiones en la capacitación o especialización del recurso humano
- Costos de actualización del recurso humano
- Cualquier otro costo que no depende del volumen de producción

El **costo fijo total** es la suma de todos los costos fijos de la empresa. ¡La empresa 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
- Costos de movilización
- Costos de materiales
- Impuestos sobre las ventas

Para calcular el **costo variable unitario** se suman todos los costos variables y los costos fijos y se dividen por el número de unidades producidas. El **costo variable unitario** se mantiene siempre constante y solamente varía si se modifica la cantidad y/o el precio de los insumos como, por ejemplo, la materia prima y/o la mano de obra. ¡Si su empresa no produce o no presta servicios, no tiene costos variables!

El punto de equilibrio

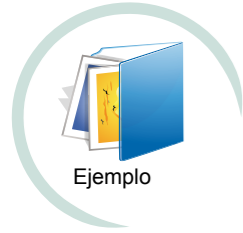
En el caso de los servicios, el punto de equilibrio se refiere el número de unidades de servicio (por ejemplo, visitas de asistencia técnica, número de personas capacitadas, volumen de producto comercializado, tamaño de la cartera, entre otros) que se deben entregar a los clientes para cubrir al menos 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 técnicamente entregar el número de unidades de servicio requeridas para cubrir los costos o si, por lo contrario, sería necesario lo siguiente:

- Aumentar la productividad (número de unidades de servicios entregadas en un tiempo dado)
- Reducir costos fijos
- Reducir costos variables
- Conseguir un mayor pago por el servicio

Utilizando la hoja de cálculo en Excel que se adjunta a este manual, se puede calcular rápidamente el punto de equilibrio de un servicio e irlo ajustando según las acciones que pueden tomarse.



Ejemplo

¿Cuál sería el punto de equilibrio de una organización que ofrece servicios 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:

Costo total = costo fijo mensual + (costo variable por día * 20 días hábiles de trabajo * número de técnicos)

Costo total = \$C15.000 + [(\$C300 * 20) * 3] = \$C15.000 + \$C18.000 = \$C33.000

Entonces el punto de equilibrio sería

Punto de equilibrio = costo total/precio pagado por visita

Punto de equilibrio = 33.000/150 = **220 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

¿Cuál sería el punto de equilibrio de una organización que ofrece servicios financieros?

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 \$C1.500 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.

Costo total = costo fijo mensual + costo variable

Costo total = US\$1.500 + US\$1.900 = US\$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.

Precio percibido por el servicio = (tasa de interés efectiva mensual – tasa de incobrables mensual) * valor promedio de saldo por préstamo

Precio percibido por el servicio = (.02 – .004) * US\$500 = US\$8 por préstamo vigente

Entonces el punto de equilibrio sería

Punto de equilibrio = costo total/precio percibido por préstamo

Punto de equilibrio = 3.400/8 = **425 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
- Aumentar el valor promedio del saldo de los préstamos vigentes
- Reducir los costos fijos
- Reducir los costos variables

¿Cuál sería el punto de equilibrio de una organización que ofrece servicios 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.

Costos total = costo fijos anuales + costos variables anuales

Costo total = \$31.593 + \$238.334 = \$269.927

Entonces el punto de equilibrio sería

Punto de equilibrio = costo total/precio por unidad vendida

Punto de equilibrio = US\$269.927/US\$125 = **2.159 quintales de café oro**

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 y la rentabilidad relativa de cada servicio. Esta información le ayuda a tomar decisiones estratégicas sobre el diseño de servicios y la estructura de la cartera de servicios en general.

Conceptos básicos

Margen de contribución de cada servicio

Se define como los ingresos operativos de cada producto o servicio dividido por los gastos totales de la organización. Nos indica cuál porcentaje de los gastos totales se cubrieron por cada servicio o producto. Apoya al análisis de cuál servicio o producto genera más para la empresa u organización.

Rentabilidad de un producto o servicio

Se define como los ingresos operativos de cada producto o servicio dividido por los gastos incurridos en entregar el producto o servicio. Nos indica cuán rentable es cada producto o servicio y cuál porcentaje de los gastos involucrados en entregar un servicio dado se cubrió con los ingresos generados por el servicio.



Conceptos básicos

Herramienta

Análisis financiero de las propuestas

Instrucciones

Realice un análisis financiero para los servicios que muestran mayor potencial. Como anexo a esta guía encontrará un archivo de Excel que le ayudará a realizar el análisis.



Herramienta

Cálculo inicial de indicadores de contribución financiera

Instrucciones

Analice cómo contribuiría a la situación financiera de la empresa u organización cada servicio propuesto. Esto implica conocer los gastos e ingresos de la empresa y haber calculado los costos e ingresos potenciales del nuevo producto. Llene la Hoja de trabajo 6.2 con base en los datos financieros de la empresa y pregúntese: ¿es rentable el servicio propuesto?, ¿cómo se compara con otros servicios existentes o potenciales?

| Hoja de trabajo 6.2. Indicadores de contribución financiera de los servicios | | | |
|--|--|---|------------|
| Crterios | Indicadores | Pregunta respondida | Año XX |
| Margen de contribución de cada servicio | Ingresos operativos de cada producto o servicio/gastos totales de la organización | ¿Cuál porcentaje de los gastos totales se cubrieron por cada servicio o producto? Apoya al análisis de cuál servicio o producto genera más para la empresa/organización/organización. | Servicio 1 |
| | | | Servicio 2 |
| | | | Servicio 3 |
| | | | Servicio 4 |
| | | | Servicio 5 |
| Rentabilidad de un producto o servicio | Ingresos operativos de cada producto o servicio/gastos incurridos en entregar el producto o servicio | ¿Cuán rentable es cada producto o servicio? ¿Cuál porcentaje de los gastos involucrados en entregar un servicio dado se cubrió con los ingresos generados por el servicio? | Servicio 1 |
| | | | Servicio 2 |
| | | | Servicio 3 |
| | | | Servicio 4 |
| | | | Servicio 5 |

Paso 7. Diseño final de servicios priorizados

Para el análisis financiero de los servicios, la empresa o la organización realice un diseño final del servicio o de los servicios a ofrecer, ajustando los arreglos propuestos para mejorar cualquier problema en viabilidad financiera que encuentre.

Antes de ofrecer el servicio masivamente, se sugiere probarlo en una zona geográfica específica o con un número limitado de clientes. Esta experiencia permitirá hacer ajustes finales al servicio con base en la experiencia operativa real.

Posteriormente puede realizar los ajustes necesarios y lanzar el servicio en forma generalizada, de acuerdo con su diseño mejorado.

Paso 8. Evaluación de los servicios



Objetivo

- Planificar el sistema de evaluación de los servicios

Proceso de evaluación de los servicios

Antes de finalizar el diseño del servicio es muy importante crear un proceso periódico de retroalimentación de los clientes, incluyendo evaluación y mejoramiento del servicio.

Retroalimentación de los clientes

El incrementar la lealtad del cliente es la única solución a largo plazo para ofrecer servicios con las siguientes características:

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

Las organizaciones de productores que logran ofrecer servicios con estas características e incrementan la lealtad de sus clientes serán exitosas y se desarrollarán rápidamente.

Concepto básico

Malas ganancias

Son las que se logran a través de medios que dejan a los clientes sintiéndose engañados, maltratados, ignorados u obligados y que dañan la relación con el cliente. Las malas ganancias y los detractores que ellas crean estrangulan el crecimiento de la organización.

Buenas ganancias

Se ganan con la cooperación entusiasta de los clientes. Los clientes satisfechos regresan gustosamente y siguen demandando los servicios e invitan a otros a utilizarlos. Las buenas ganancias crean promotores e impulsan el crecimiento de la organización.

Herramienta

La pregunta definitiva y el puntaje neto de promotores (PNP)

Luego de décadas de investigación, sólo una pregunta se correlaciona con el crecimiento rentable de una organización y se trata del puntaje neto de promotores (PNP).

¿Cómo calcular su PNP?

Sobre la escala siguiente pregunte a sus clientes clave:

¿Cuán probable es que usted recomiende este servicio a un amigo o colega?



A una muestra más pequeña de clientes puede preguntarles por qué recomendaría el servicio, para tener más elementos para hacer el ajuste al servicio y mejorarlo.

¿Por qué? _____

Reste el porcentaje de respuestas seis o menos (detractores) del porcentaje de respuestas nueve o 10 (promotores). Ese número es el porcentaje neto de promotores de una organización.

Promotores – detractores = PNP

Los promotores (9-10) son los leales entusiastas que siguen comprándole a una organización y que animan a sus amigos a hacer lo mismo

Los pasivos (7-8) son los leales satisfechos pero no entusiastas, quienes pueden ser fácilmente ganados por la competencia. Los pasivos no son incluidos en el cálculo.

Los detractores (6 o menos) son los clientes descontentos atrapados en una mala relación.



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.



CATIE Nicaragua
Oficina Técnica Nacional
Apartado Postal 4830
Km 8½ carretera a Masaya
MAGFOR
Managua, Nicaragua
Telefax. + (505) 2276-1026
catienicaragua@catie.ac.cr

www.catie.ac.cr

La Alianza de Aprendizaje es un consorcio conformado por organizaciones que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible en la región centroamericana, promoviendo procesos de aprendizaje compartidos entre diversos actores con el objetivo de diseñar estrategias de intervención más efectivas y de generar contenidos para el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas. El fin último de la Alianza de Aprendizaje es el de contribuir a mejorar los medios de vida de hombres y mujeres de las zonas rurales de la región.



Alianza de Aprendizaje
Km 12½, Carretera Sur, 2 km a la derecha
Apartado Postal P-116
Managua, Nicaragua
Tel. + (505) 2265 7268
Fax: + (505) 2265 7114

www.alianzasdeaprendizaje.org