

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

UNIDAD DIDÁCTICA IV

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general

Copyright c. Publicaciones de CENECOOP, R. L., 1995

Las publicaciones de CENECOOP, R. L., gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducciones hay que formular las correspondientes solicitudes al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CENECOOP, R. L.

ISBN

Primera edición 1995

Autor: José A. Vargas Pacheco

El autor es costarricense, graduado en Economía de la Universidad de La Plata, Argentina, Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica y finalmente con una maestría en Economía para el Desarrollo de Vanderbilt University, Estados Unidos. Se desempeñó como profesor universitario, asesor de empresas privadas y consultor externo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), GTZ (Misión Técnica Alemana) y la CDC (Commonwealth Development Corporation). Actualmente se desempeña como experto privado en asistencia técnica y capacitación a nivel de gestión empresarial y consultor de finanzas y proyectos.

Diseño gráfico: William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica.

CONTENIDO

Presentación	5
1. Introducción	7
2. Objetivos	7
3. Estudia a partir de su experiencia	8
4. La comunicación enfocada hacia la unión de esfuerzos	11
4.1 ¿Por qué somos como somos?	11
4.1.1. La Cultura Organizacional	11
4.1.2 El comportamiento empresarial	13
4.1.2.1 Buscando oportunidades de negocios	13
4.1.2.2 Emprendedor de negocios	15
4.2. Haciendo negocios con las oportunidades	18
4.2.1 Concentrando la búsqueda (¿Hacia dónde mirar?)	18
4.2.2 ¿Cómo buscar oportunidades?	21
4.2.2.1 Preparación mental	21
4.2.2.2 Cuestionamiento	21
4.2.2.3 Búsqueda de información	26
4.2.2.4 Intentos de Solución	28
4.2.2.4.1 Interrogando al tema de nuestro interés	31
4.2.2.4.2 Asociar para descubrir enlaces (analogías)	31
4.2.2.4.3 El estudio de modelos	32
4.2.2.5 Pulimento	34
5. Políticas	35
6. Instrumento	37
6.1 Profundidad del Análisis	37
6.2 Mecanismo para desarrollar un camino hacia los negocios	38
6.2.1 Encuentre un Mercado Concreto	38
6.2.2 Analice la Necesidad Básica del Mercado	39
6.2.3 Desarrolle una respuesta	40
6.2.4 Satisfaga al cliente	40
6.2.5 Idee un sistema de publicidad	41
6.2.6 Comience a trabajar en la extensión de la línea de productos	41
6.2.7 Comience a trabajar en la diversificación	42
6.2.8 Ultima recomendación	42
7. Compromiso de actuación	43
8. Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior	44

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

Este curso está dirigido exclusivamente a los egresados del Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, que el CENECOOP R.L., ha venido impartiendo desde principios de la década de los 90 con excelentes resultados, que nos han demostrado la bondad de la metodología a Distancia como Instrumento de capacitación.

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países del mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Es un método de costo, que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias del sistema de capacitación que se han usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias.

La presente Unidad Didáctica, constituye uno de los componentes del Curso, el cual está integrado además, por otros medios y recursos, tales como: círculos de estudios, consultas telefónicas y personales al tutor y servicios de tutoría con un (a) profesor (a) especializado (a) en el tema y en el método a distancia y con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo del curso, el cual es aumentar la capacidad diferenciada de nuestros cooperativistas y desde luego mejorar áreas de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L., contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.Sc. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña biografía de cada autor en el reverso de la primera página. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y la coordinación de Educación a Distancia.

En CENECOOP R.L., creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros funcionarios cooperativistas, estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía, así mismo prepararse para los procesos de reingeniería que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa, en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador, Programa Educación Distancia

1. INTRODUCCION

La crisis del cooperativismo no es tanto de orden económico como mental. En efecto existe falta de creatividad, y sobra la ingenuidad y la carencia de juicio crítico, lo que crea una disposición a echarse en brazos de cualquier ilusionista.

No es nuestra culpa. Pareciera que el paternalismo estatal y el sistema educativo nos han adormecido, pero a la vez ha desarrollado el ingenio de los que viven sin trabajar. Así se combina en el cooperativismo una crisis mental de unos con una crisis de valores de otros.

En una época de apertura económica y competencia los directores debemos someternos seriamente a un proceso de cambio de actitud mental, a fin de desarrollar la creatividad y el juicio crítico. Este cambio de actitud debe llevarnos a comportarnos:

1. Como buscadores de oportunidades para mejorar frente a cualquier situación.
2. Como responsables de llevarla a cabo.
3. Como persistentes por desarrollar la oportunidad si no nos convencen de que estamos equivocados. Nuestras actitudes y conductas son los puntos críticos que debemos superar, es lo que exige la nueva realidad competitiva.

No podemos esperar que los empleados cambien sus actuales conductas y actitudes si previamente nosotros los directores empresariales no lo hacemos.

El director que debemos ser, es una persona que busca una "oportunidad de negocio" para mejorar. Pero no solo es un buscador de oportunidades de negocios sino también un emprendedor que cree sinceramente que lo puede hacer.

2. OBJETIVOS

La idea básica de esta Unidad Didáctica es ayudarle a:

1. Autoevaluar la calidad de su comportamiento empresarial en la actual situación económica global.
2. Manejar alguna técnica para buscar oportunidades de negocio.
3. Iniciar un proceso de innovación viable, a fin de crear un portafolio de oportunidades de inversión.

3. ESTUDIA A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Seguimos aquí la idea ya explicada en unidades didácticas anteriores, de probarse usted mismo lo que conoce del tema. Le proponemos comentar los siguientes asuntos.

3.1 Con relación al principal producto de su empresa cooperativa. ¿Ha notado alguna innovación en el mercado nacional o internacional?


SI

NO

En caso afirmativo, ¿Le ha gustado la innovación?

CONTESTE 

¿Cree que eso podría ser una oportunidad de negocios?

ANOTE 

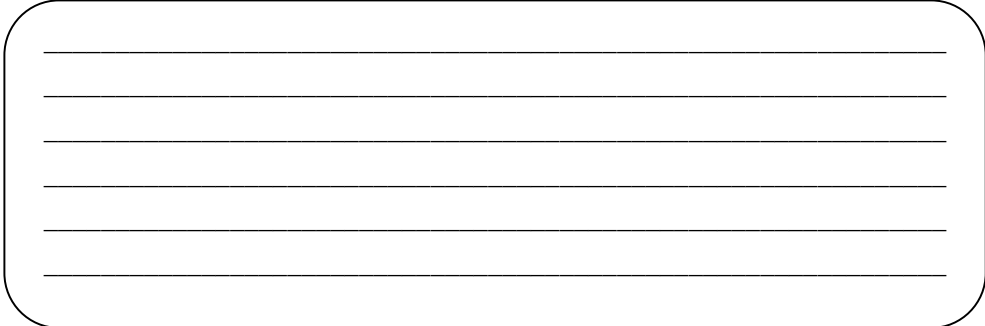
3.2 ¿Tiene su empresa cooperativa un proyecto para generar y evaluar sugerencias, propuestas innovadoras o nuevas ideas de negocios?

ANALICE LA SITUACIÓN



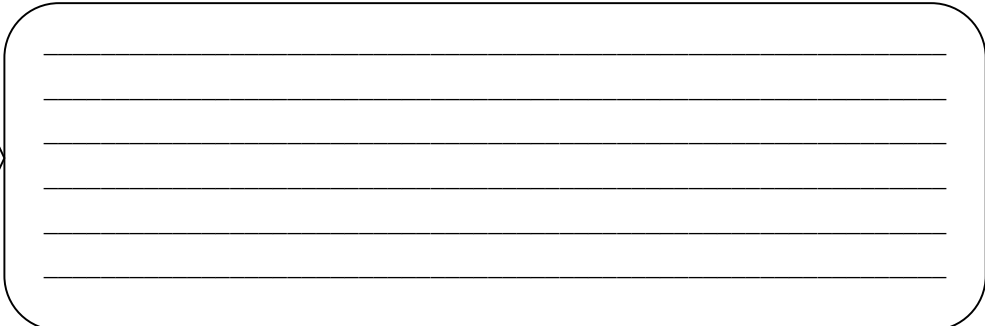
3.3 Para los últimos cinco años, analice las ventajas que han incorporado a su principal producto desde el punto de vista de: El consumidor final:

CONTESTE



El comprador distribuidor (mayorista)

CONTESTE



3.4 ¿Cuáles medios de información utiliza su Consejo de Administración para enterarse de lo último que ocurre en el mundo de los negocios de su producto?

Revistas de asociaciones de empresarios

Revistas de instituciones especializadas.

Periódicos de cámaras.

Seminarios internacionales.

Conferencias nacionales.

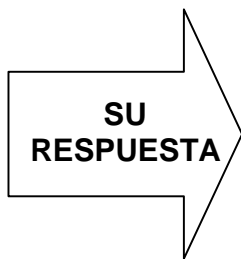
Ferias internacionales de maquinarias y productos.

35- ¿Existe un monto presupuestado para cada uno de los anteriores medios informadores de novedades en el mundo de los negocios de y su empresa cooperativa?

SI

NO

Cualquiera que sea su respuesta. ¿Qué debería proponer a su Consejo de Administración?



3.6 ¿Evalúe las fortalezas de su empresa cooperativa?

1. MALO

2. REGULAR

3. BUENO

- Autofinanciamiento de inversiones.
- Logística interna (compras y almacenaje)
- Capacitación del recurso humano.
- Eficiencia de la gerencia.

- Productividad.
- Mercadeo.
- Logística externa (envío y transporte)

3.7 ¿Cuál de las anteriores fortalezas se podría usar para aprovechar una oportunidad de negocios?

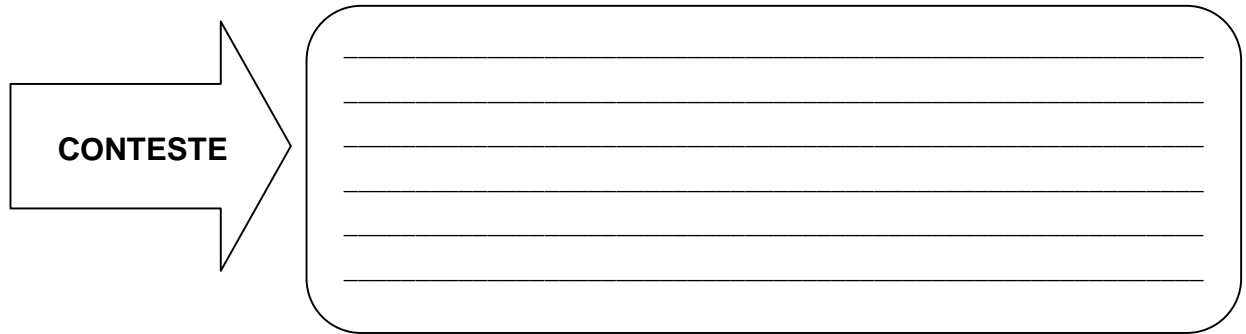
ANALICE SU IDEA →

3.8 Describe la originalidad (lo diferente y bueno) de su empresa cooperativa en lo siguiente:

OPERACIONES →

→

PRODUCTO



CONTESTE

Si hay respuestas, su empresa cooperativa está bien en organización (creatividad). Si existen dudas, no se preocupe pero si va a tener que revisar atentamente esta unidad didáctica.

4. LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Las oportunidades de la actual situación económica, tanto nacional como internacional, están ahí, disponibles para el que las quiera descubrir. Esto no es menos cierto para la empresa cooperativa, pero la realidad tiende a desmentir esta verdad. Todo el mundo parece coincidir en que las cooperativas cuentan con una débil capacidad visionaria, principalmente por su falta de creatividad. Pero, ello no es conclusivo ya que el uso controlado de técnicas de estímulo a la creatividad puede inducir a la innovación y a propuestas de inversión para mejorar. Ahondemos un poco en el por qué de la poca visión para los negocios y luego veremos respuestas para corregir.

4.1 ¿Por qué somos como somos?

¿Por qué somos poco creativos en negocios? Es posible que usted sea parte del grupo de directores a los que no se les ocurren ideas creativas. Al menos eso opinamos y nos preguntamos por qué será. Existen muchas posibles respuestas, pero nos interesan dos en particular, la que le achaca los males a la cultura organizacional y la que enfoca el comportamiento empresarial. El argumento de la primera es que debemos construir nuevos valores culturales que sirvan de apoyo a una conducta empresarial competitiva, y de la segunda, que debemos concentrarnos en lo fundamental para construir un comportamiento empresarial competitivo. Analicemos con más detalle estos temas.

4.1.1 La Cultura Organizacional

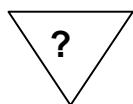
Toda persona trabajando en un ambiente empresarial posee una cultura organizacional, la cual puede representar una barrera o facilitar el ingenio creativo y el juicio crítico. La cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, creencias, ideas, actitudes y comportamientos que tiene el personal, todo lo cual (para efectos de la vida real) se convierte en normas de conducta para trabajar dentro de la empresa cooperativa.

Tal vez lo más significativo sean los valores, ya que estos afectan poderosamente la forma de pensar y de trabajar. Esto es así por cuanto los valores son convicciones básicas de trabajo, de la vida en familia, etc. El problema se origina cuando esas convicciones básicas (valores culturales) actúan como barreras. Hagamos un examen de conciencia de lo menos bueno. Un valor individualista provoca una actitud poco solidaria: un valor mercantilista de la vida, una búsqueda de negocios sin importar a costa de quien; un valor pobre en honestidad permite apropiarse de los bienes de los demás sin remordimiento de conciencia, un valor no crítico nos hace disponibles al engaño de los embaucadores; un valor conservador rechazará la innovación, etc.

Por lo tanto, nuestro comportamiento empresarial en la cooperativa está apoyado en un marco de valores. El gran problema que se nos presenta ahora es que la apertura comercial y el achicamiento del Estado nos pone en manos de una competencia que no

perdona errores y de un papá Estado que nos echó al mundo del mercado. Por lo tanto, no podemos operar con valores negativos.

La nueva realidad exige "Reconversión mental" de los directores, empezando por valores que fomenten la innovación comercial a fin de que produzcan cambios de conducta para operar en este nuevo ambiente. Aparte de los valores cooperativistas tradicionales (cooperación, lealtad, honestidad, etc.) una cultura de mejoramiento debe agregar nuevos valores a fin de ser dignos retadores del mercado; por ejemplo, preocupación por la satisfacción del consumidor y del asociado, obsesión por la calidad, interés por innovar y mejorar, actitud crítica (pero constructiva) ante las propuestas de negocios, etc.



EJERCICIOS

Analice si en su Consejo de Administración existen valores que fomentan la innovación. Califica cada valor en la siguiente escala:

- 0 = Valor sin uso
- 1 = Valor pobre (compartida por la minoría)
- 2 = Valor con ambiente positivo (por la mitad)
- 3 = Valor con gran aceptación (por el 75%)
- 4 = Valor altamente apreciado por todos (100%)

VALORES	VALORACION
1 - Orientación hacia la satisfacción M cliente (calidad y servicio)	<input type="text"/>
2-. Juicio crítico ante cualquier situación	<input type="text"/>
3-. Compromiso con los objetivos empresariales	<input type="text"/>
4-. Fomento de la iniciativa y creatividad	<input type="text"/>
5-. Búsqueda de mejoras innovadoras	<input type="text"/>
6-. Aceptación de riesgos	<input type="text"/>
7-. Tolerancia al fracaso	<input type="text"/>
8-. Cooperación para trabajar en equipo	<input type="text"/>
9-. Confianza y lealtad mutua	<input type="text"/>
10-. Eficiencia	<input type="text"/>
TOTAL	<input type="text"/>

El punto máximo suma 40 y el mínimo 0. Por lo tanto, 20 marca el punto crítico y a partir de él tendrá unos directores con una cultura dispuesta a los cambios y con posibilidades de aplicarlos con éxito. Pero, por debajo de él y conforme se acerque más

a cero tendremos un Consejo que trabaja al día, que posiblemente entorpece la innovación, que no cree en los cambios que se apliquen para mejorar por lo que difícilmente alcanzarán el éxito deseado.

4.1.2 El comportamiento empresarial

Un comportamiento empresarial necesita contar con un marco de valores que le den soporte cultural. Si sus convicciones básicas (valores culturales) han evolucionado hacia la creencia de que su cooperativa es una de muchas empresas operando en un mercado que no perdona al que se equivoca, ha ganado la mitad del camino en su "Reconversión mental". Ahora le toca desarrollar un cambio de comportamiento, el cual debe darse en tres niveles básicos: buscador (de oportunidades de negocios), emprendedor (realizador de oportunidades de negocios) y persistente (constancia en el intento por desarrollar la oportunidad de negocios). Veamos que significa cada uno.

4.1.2.1 Buscando oportunidades de negocios

Una oportunidad de negocios se refiere a algo con potencial para mejorar nuestra posición estratégica en el mediano plazo, y capaz de presentar resultados en el corto plazo (no más allá de 12 meses). Además, tiene potencial para mejorar la rentabilidad del negocio.


Las oportunidades de negocios están disponibles en multitud de áreas operativas y situaciones del entorno, por ejemplo:

- **Tecnología:** En toda actividad productiva se están originando cambios que producen ahorros en costos, aumentos en productividad, mejoras en calidad, etc. Comprende modernas máquinas y equipos, procesos productivos, diseños y programas electrónicos, aplicaciones biotecnológicas, etc.
- **Aprovisionamiento de insumos:** Están ocurriendo mejoras de calidad y tiempos de entrega para disminuir los desperdicios y acelerar los procesos productivos.
- **Producción:** Existen oportunidades para mejorar la calidad, productividad, nuevos procesos de producción, disminuir productos defectuosos y el desperdicio, la productividad (por ejemplo en Costa Rica un trabajador produce bienes y servicios por valor promedio de U.S. \$6.100 en tanto que el de Estados Unidos logra \$49.600), nuevos productos, etc.
- **Mercadeo:** Están surgiendo oportunidades de negocios en temas como nuevos mercados, nuevos sistemas de distribución y ventas, servicio al cliente, servicio post-venta, alianzas estratégicas, co-inversión, fusión de cooperativas, etc.

- **Organización:** Cultura organizativa de estímulo a la descentralización de decisiones, a la reingeniería, a la creatividad, etc.

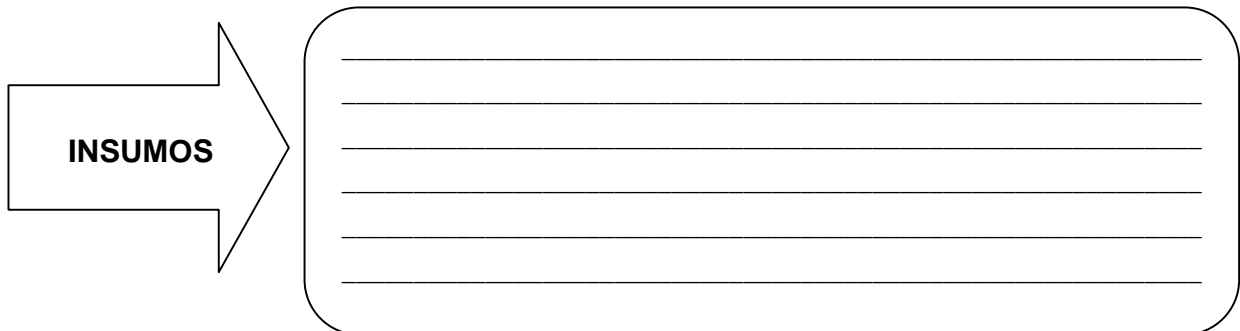
Antes de continuar analicemos algunas oportunidades de negocios para nuestra empresa cooperativa.

- Oportunidades en tecnología:



A diagram for 'Oportunidades en tecnología'. It features a large arrow pointing to the right, with the word 'TECNOLOGÍA' written inside it. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

- Oportunidades en aprovisionamiento de insumos:



A diagram for 'Oportunidades en aprovisionamiento de insumos'. It features a large arrow pointing to the right, with the word 'INSUMOS' written inside it. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

- Oportunidades en producción:



A diagram for 'Oportunidades en producción'. It features a large arrow pointing to the right, with the word 'PRODUCCIÓN' written inside it. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

- Oportunidades en mercadeo:



A diagram for 'Oportunidades en mercadeo'. It features a large arrow pointing to the right, with the word 'MERCADEO' written inside it. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

- Oportunidades en organización:

The diagram consists of a rectangular box on the left containing the word "ORGANIZACIÓN" in bold, uppercase letters. A large, hollow arrow points from this box to the right, where it meets a large, rounded rectangular container. Inside this container are six horizontal lines, providing space for handwritten notes or answers.

Ahora que ha hecho el anterior esfuerzo se habrá dado cuenta de que para buscar oportunidades de negocios hay que enfrentar tres cuestiones básicas:

- i) Saber como identificar la oportunidad de negocio.
- ii) Saber como estudiar el tipo de recursos fundamentales que se necesita para aprovechar las oportunidades y si estos encajan con la capacidad de la empresa cooperativa, y
- iii) Saber como calcular la rentabilidad del negocio.

El último tema es muy técnico, como recordara del Primer Curso. Ver Unidades Didácticas: "Viabilidad Financiera de las Inversiones" y "Planificación de la Empresa Cooperativa". Por lo tanto, no repetiremos criterios.

Posiblemente el segundo tema no fue tanto de su preocupación como si lo fue la rentabilidad. Sin embargo, la mayoría de las veces es tan importante como el primero. Un verdadero comportamiento empresarial no se contenta con descubrir la oportunidad de negocio, sino que va más allá al analizar si ella encaja con (1) lo que sabemos hacer y (2) con los insumos que disponemos. Partiendo de las capacidades humanas que tenemos y de otros recursos disponibles que podemos ofrecer (espacio físico, tierra, planta, maquinaria, sistema de propaganda, canales de distribución, imagen de la marca o de la empresa, etc.), el buscador decidirá si se explota o no la oportunidad de negocio. Esto significa analizar:

- Si es realizable dentro del marco de lo que nos gustaría hacer.

- Si contamos con los conocimientos (lo que sabemos hacer), los insumos y los recursos para explotar la oportunidad de negocios.

Repitamos el ejercicio anterior. Concéntrese en lo que es realizable. ¿Cuál de las oportunidades de negocios para su empresa cooperativa es la mejor? Razone su respuesta utilizando las anteriores ideas.

RAZONE

Un diagrama que muestra una flecha blanca con un borde negro que apunta hacia la derecha. Dentro de la flecha, la palabra "RAZONE" está escrita en letras mayúsculas y negritas. La flecha apunta hacia un cuadro rectangular con esquinas redondeadas y un borde negro. Dentro de este cuadro, hay cinco líneas horizontales paralelas, destinadas para escribir una respuesta.

Ahora nos resta el primer tema "como identificar oportunidades de negocios". Como ya descubrió en los ejercicios anteriores, este es el tema clave y el más difícil para los que no sabemos buscar negocios. De hecho nos preguntamos ¿Cómo puedo lograr que mi comportamiento sea buscador de oportunidades de negocios? Por lo trascendental de la respuesta, ella será objeto de estudio en el apartado siguiente (4.2.).

4.1.2.2 Emprendedor de negocios

Lo central de este comportamiento es la aceptación de la oportunidad de negocios como responsabilidad personal de llevarla a la práctica. Ahora bien, no se trata de una responsabilidad de palabra, sino de una responsabilidad sustentada en la forma de poner en práctica la innovación, por lo que actúa muy de cerca con la gerencia, ayudándola e impulsándola.

El director emprendedor no se queda en generalidades, sino que va al detalle de lo que hace que la oportunidad funcione. No es el detalle operativo, sino el detalle de lo crítico, principalmente de:

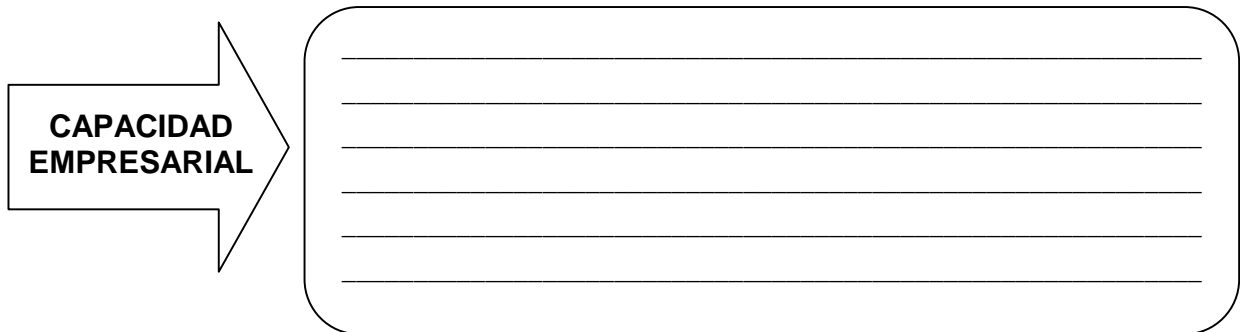
- i) Empalmar la capacidad empresarial con la oportunidad: Se es emprendedor cuando nos comportamos con una genuina preocupación por buscar medios para encajar la oportunidad de negocios con lo que nuestro recurso humano sabe hacer, con los insumos que tenemos y con los recursos que podemos obtener del exterior. Ahora bien, no se trata de reunir los recursos que nos "gustaría" tener, sino los "imprescindibles" para no fracasar. Es un esfuerzo continuo (hasta que la oportunidad se agote o se convierta en actividad normal) para explotar exitosamente la oportunidad.
- ii) Empalmar la oportunidad con la necesidad de resultados inmediatos: El emprendedor sabe que es importante obtener el apoyo del resto de

compañeros del Consejo de Administración, para lo cual debe presentar resultados en el corto plazo, posiblemente no más allá de los primeros 6 - 12 meses.

- iii) Empalmar la oportunidad con el mercado: Una oportunidad es una "generalidad vacía", en tanto no cuente con comprador. Al respecto se argumenta que muchos productos se negocian en las bolsas de valores por lo que los clientes compradores son anónimos (café, carne, azúcar, etc.). Esto es cierto, pero no menos cierto es el hecho del gran auge que están teniendo los nichos de mercado. Por lo tanto, ya sea que se quiera trabajar a nivel de nicho directamente o bien indirectamente por medio de mayoristas, la oportunidad debe empalmarse primero con las necesidades de los clientes y lo que la competencia ofrece, y segundo con las necesidades de los compradores mayoristas. Debe existir una negociación con especificaciones claras de calidad y otras características.

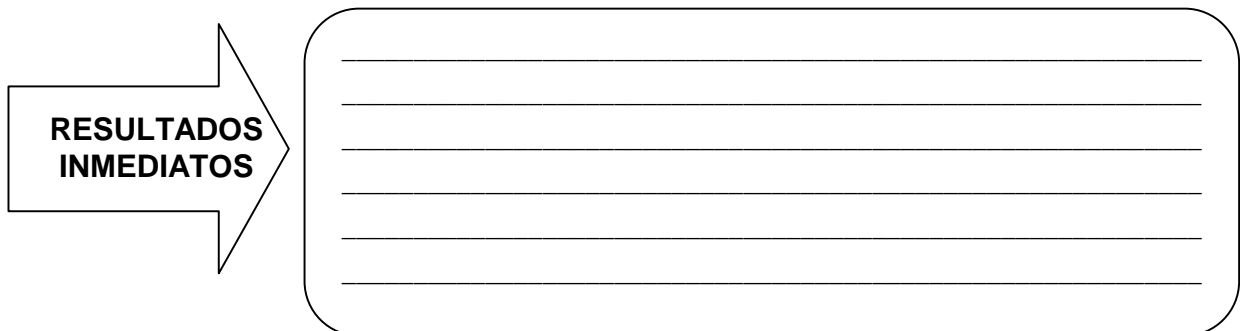
Continuemos el ejercicio anterior en que se definió las oportunidades de negocios con más posibilidades de realizarse. ¿Cómo describiría un comportamiento emprendedor? Hágalo en referencia a los tres tipos de esfuerzos mencionados anteriormente:

- Empalmar con la capacidad empresarial:



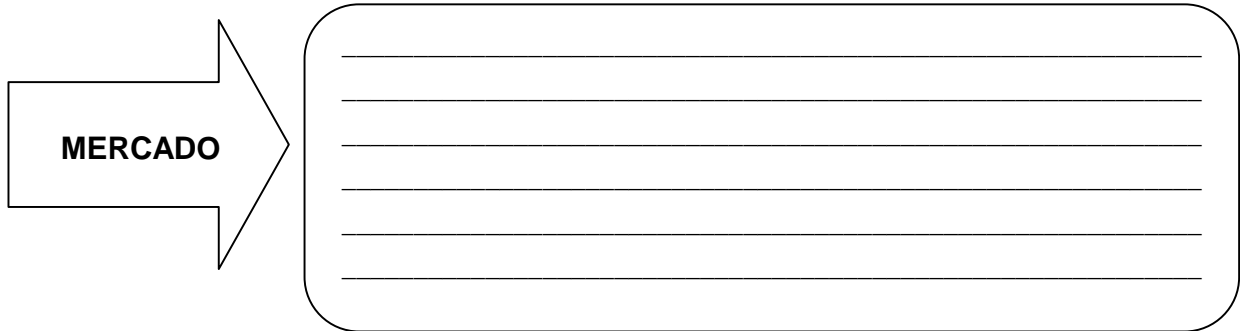
CAPACIDAD EMPRESARIAL

- Empalmar con la necesidad de resultados inmediatos:



RESULTADOS INMEDIATOS

- Empalmar con el mercado:



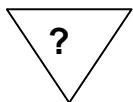
MERCADO

4.1.2.3 Persistencia para Desarrollar la Oportunidad de Negocio

Todo el mundo es muy dado a emprender cuando el estímulo que originó la oportunidad de negocios aún se siente. Pero, conforme pasa el tiempo, el estímulo se va disipando y el emprendedor deja de ser emprendedor.

El éxito no es privilegio de los inteligentes, sino de los que persisten en la idea solucionando problemas y buscando caminos alternos para llegar a la meta. No podemos esperar resultados positivos si nos comportamos poco constantes.

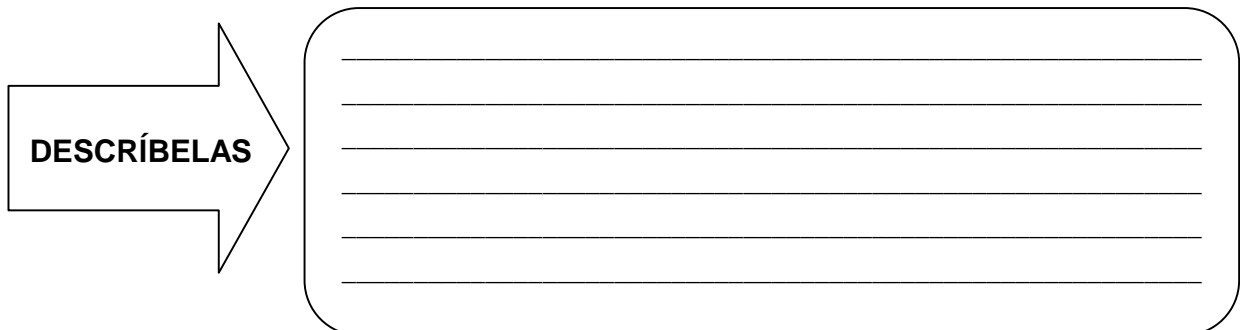
Dicen que la paz y el amor se construyen cada día y así ocurre con el éxito en la realización de una idea novedosa. Edison dijo "el genio es una larga paciencia".



EJERCICIOS

Las siguientes preguntas buscan autoevaluar el comportamiento empresarial de su Consejo de Administración. Si queda satisfecho con sus respuestas, probablemente no necesita continuar leyendo esta Unidad Didáctica. Pero, si es el caso contrario, probablemente te será de gran ayuda continuar su lectura.

1- Durante los últimos 6 - 12 meses. ¿Cuáles oportunidades de negocios viables identificó su Consejo de Administración?

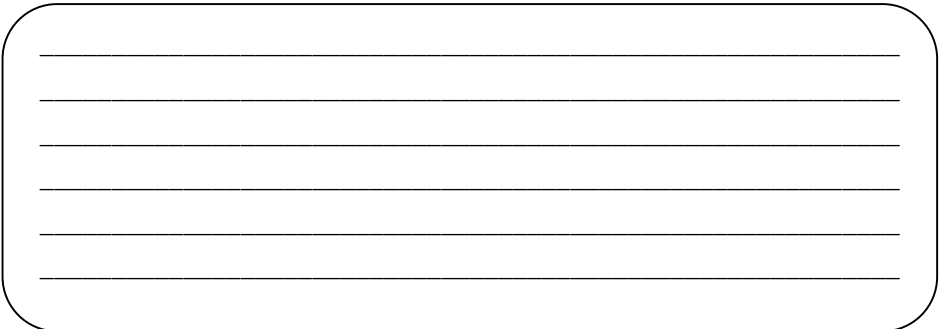


DESCRÍBELAS

NOTA: No se refiere a sus respuestas hechas a las preguntas del numeral 4.1.2.1. La idea es autoevaluar el comportamiento empresarial del Consejo de Administración como buscador de oportunidades de negocios.

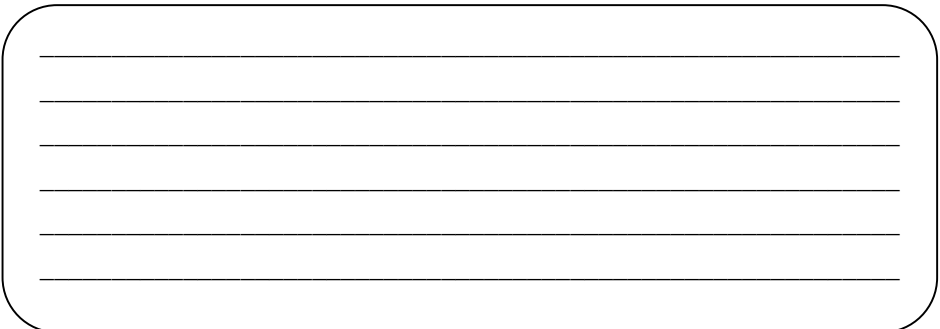
- 2- Si decidieron explotar una oportunidad de negocio (cualquiera) ¿Cómo encaja esa oportunidad con lo que saben hacer y con los recursos disponibles? (Cuales fueron los criterios).

CRITERIOS



- 3- Si la oportunidad se está explotando, explique las actividades que realiza el Consejo de Administración para empalmar la oportunidad de negocio con la capacidad de su empresa cooperativa.

ACTIVIDADES



- 4- ¿Es su Consejo de Administración un genio al estilo de Edison? Edison dijo "el genio es una larga paciencia". ¿Es persistente su Consejo de Administración?

ANOTE



4.2 Haciendo negocios con las oportunidades

Toda situación de la nueva realidad económica contiene una oportunidad de mejora, una oportunidad de negocios. Si no se aprovecha existe el riesgo de que ella se convierta en una amenaza, ya que con seguridad otra empresa la aprovechará. El punto crítico es saber cómo buscarla y en esto le vamos a ayudar seguidamente. En realidad, para poder hacer negocios con las oportunidades tenemos dos preguntas elementales o básicas. ¿En cuáles áreas debemos concentrar nuestra búsqueda de oportunidades de negocios? y ¿Cómo buscar y crear oportunidades de negocios?

4.2.1 Concentrando la búsqueda (¿Hacia dónde mirar?)

Las oportunidades, lo mismo que las amenazas, se encuentran en todas partes. Sin embargo, esta generalidad no conduce a algo práctico, razón por la cual es preferible concentrar la atención en lo que "facilite" nuestra búsqueda de oportunidades de negocios. Aún pecando de incompletos, recomendamos concentrarse en alguna o en una mezcla de áreas como las siguientes:

- 1. Política Económica:** Estar alerta a los cambios gubernamentales en el campo fiscal, financiero, apertura comercial, privatización, gasto público.

Por ejemplo: En el campo financiero incursionar en las cuentas corrientes; en el de la privatización incursionando en la producción de licores, etc. Para más información ver primera Unidad.

- 2. Subcontratación:** Explorar las posibilidades de realizar trabajos o producir partes por medio de personas que usan sus propios medios de producción y que no son nuestros empleados.

Por ejemplo: Contar con empleados que trabajan en su hogar, evitándoles el gasto en transporte y comida, y ahorrándonos espacio de oficina, equipo y su mantenimiento. Ellos están unidos a la oficina por medios electrónicos y entregas de cuotas de producción.

- 3. Reconversión Industrial:** Esté al tanto de los desarrollos tecnológicos para modernizar la planta, los equipos, los procesos productivos, el uso de energía, el aprovisionamiento, las bodegas y sus inventarios, etc.

Por ejemplo: Utilizar transportadores automáticos de materiales; robots (equipos con habilidades sensoriales controlados por computador); software industrial tal como diseño con la ayuda del computador o C.A.D (diseños unidimensionales del producto); ingeniería con ayuda del computador o C.A.E. (diseña moldes, herramientas y controla los planes y la calidad); Manufactura con la ayuda del computador o C.A.M. (planea la producción, verifica el consumo de materiales, y mantiene sus inventarios, enviar señales operativas a las máquinas controladas

por computador); la fibra óptica y las antenas parabólicas para comunicación, etc.

4. Extensión de la Línea de Productos: Esté atento a las posibilidades de diversificar siguiendo las siguientes pautas:

- a) Sosteniendo la base original de producción.
- b) Desarrollando nuevos productos que represente ventajas para el comprador mayorista y para el usuario final.
- c) Encontrando un mercado concreto. Por ejemplo, envasar leche con vitaminas en empaques tetra brick para niños en crecimiento, etc.

5. Agregar un elemento de servicio al producto: Explore el sector de servicios como una área de extensión de la actividad productiva. En USA de cada 10 empleos nuevos 9 son del sector servicios y comercial. Este cambio estructural está ocurriendo en todo el mundo, lo cual permite expandir e integrar un paquete de servicios al cliente como algunos o todos de los siguientes: instalación, entrenamiento, mantenimiento preventivo, reparación, reemplazo planificado, publicidad en los puntos de venta, etc.

6. Calidad: Busque medios o instrumentos que le ayuden a disminuir o eliminar los defectos y errores. Esté atento a normas internacionales de calidad como ISO-9000, (Total Quality Control), etc.

7. Eficiencia: Esté al tanto de variaciones en su punto de equilibrio y explore posibilidades de bajarlo mediante reducciones en costos y / o aumentos en productividad.

Por ejemplo: Una nueva variedad de semilla que reduce el uso de fungicidas (abarata el costo), una cuchilla de agua a presión que incrementa la velocidad de corte, etc.

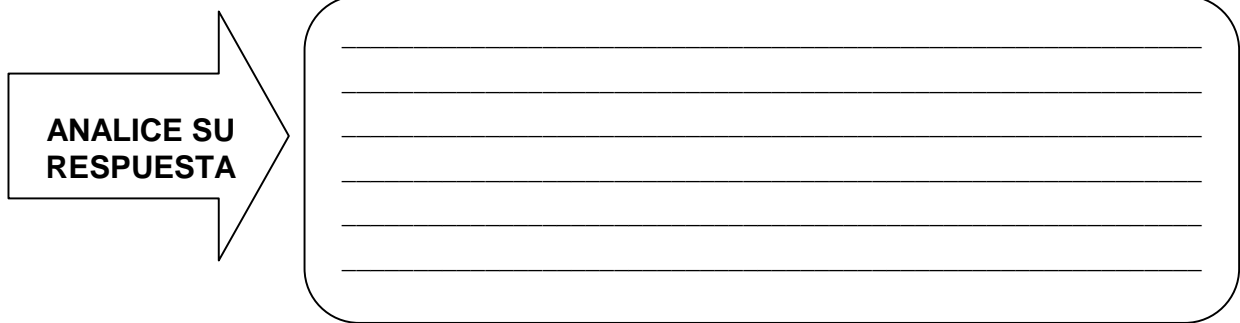
8. Comportamiento del consumidor: Es necesario conocer al consumidor de la sociedad individualista, apurada y polarizada de hoy día. Sabemos que los ricos se están enriqueciendo, la clase media está desapareciendo y los pobres están aumentando en cantidad y pobreza. Apartándonos de la tristeza de esta realidad, la polarización tiene grandes efectos en los negocios. Esté al tanto de su comportamiento, escoja segmentos, adáptese y organícese para cumplir sus exigencias.

Por ejemplo: Producir productos baratos o caros, de alta o mínima calidad, de utilidad básica o suntuaria, etc.

Esta no puede ser la lista completa. Repitiendo, las oportunidades de mejorar se encuentran en cada actividad de la empresa cooperativa. Por ejemplo, el aprovisionamiento puede ahorrar costos y tiempo; el manejo de materiales se puede automatizar; el personal se puede entrenar y programar mejor; las máquinas y equipos pueden contar con un mejor mantenimiento preventivo las comunicaciones y los informes se pueden hacer más oportunos y rápidos; las ventas pueden mejorar estando más cerca del cliente, etc. Esto significa que las posibilidades están en todas partes y de ahí que debamos mirar todo en términos de "posibilidades".

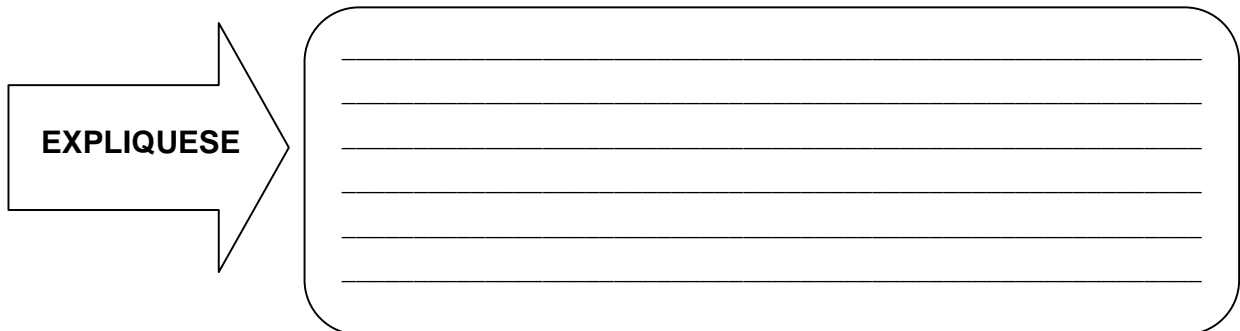
Veamos un ejemplo: Suponga que somos una empresa cooperativa fabricante de muebles (COOPEMUEBLES). Creemos que la apertura comercial nos presenta la oportunidad de vender nuestro producto competitivamente en Centroamérica, por lo que concentraremos nuestra búsqueda en esta área.

¿Cuáles áreas o actividades son, a su manera de pensar, las más interesantes para su empresa cooperativa?



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right. Inside the arrow, the text "ANALICE SU RESPUESTA" is written in bold, uppercase letters. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

Si te pusieran a escoger ¿En cuál de las anteriores áreas concentraría la búsqueda de oportunidades de negocios?



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right. Inside the arrow, the text "EXPLIQUESE" is written in bold, uppercase letters. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

4.2.2 ¿Cómo buscar oportunidades?

En realidad no es muy difícil. Lo único que se requiere es disciplina y persistencia para seguir los siguientes pasos: preparación mental, cuestionamiento, búsqueda de información, intentos de solución y pulimento. Veamos.

4.2.2.1 Preparación Mental

Consiste en convencer a su yo interno de que serás un detective de los negocios. Todo empieza por despertar su curiosidad y preocupación por un tema en particular. En palabras más sencillas es ponerse "alerta" (permítase el término "pellizcarse"), sobre algo (el tema) que da indicios o pequeñas señales de contener oportunidades de negocios.

Siguiendo nuestro ejemplo de COOPEMUEBLES, la preparación mental significa mentalizarte para estar alerta, pero seriamente alerta, sobre el tema de los muebles en Centroamérica (área en la que concentramos nuestra búsqueda).

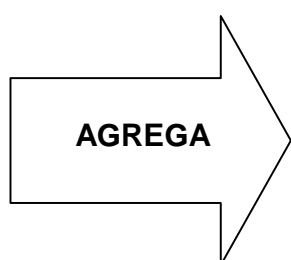
4.2.2.2 Cuestionamiento

El siguiente paso consiste en sembrar en su mente dudas sobre el tema en que se ha concentrado su interés, en términos de lo que es actualmente o de lo que te dicen que es y el deseo de aventurarse por nuevas rutas que aún no sabe cuales son. Esta etapa consume un período de tiempo para preguntar críticamente lo que es o lo que dicen que es, lo que existe para identificar y formular un problema.

El arte del interrogatorio está ampliamente desarrollado en el sistema judicial y parte de considerar al sujeto sospechoso de algo hasta que no demuestre lo contrario. En nuestro caso el sujeto es el tema y puede ser un equipo, un proceso, un producto, un mercado, etc. Pero, muchas veces nuestra ingenuidad o nuestra carencia de juicio crítico nos lleva a evitar la duda espontánea. Debemos evitar esta cómoda posición y pensar que nuestro sujeto es sospechoso por lo que debemos someterlo a cuestionamiento. Ahora bien, caben multitud de preguntas, pero para efectos básicos partamos de la lista de comprobación de Osborn. Consiste en 9 preguntas principales, cada una de las cuales se divide en preguntas más directas. Veamos:

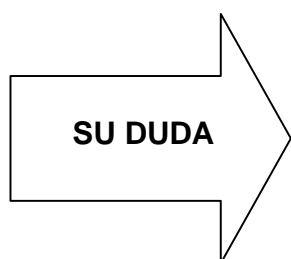
1. ¿Otros usos? Significa que "esto" que lo que tengo **podría usarlo** en forma diferente a lo tradicional. Veamos:
 - ¿Nuevos usos para lo existente? Por ejemplo vender servicios computarizados a la Municipalidad, al Ministerio de Salud, etc., en base al exceso disponible. Vender servicios de bodegaje en los períodos que no usamos la planta, o procesar otros productos en esos Períodos, etc.
 - ¿Otros usos si se modifica lo que tengo? Muchas veces Un pequeño ajuste o modificación permite otros usos de lo existente. Por ejemplo, acoplado a una caldera un equipo de destilación, podríamos expandir la línea de producción a la elaboración de esencias, etc.

- Agrega una idea suya:



Form with five horizontal lines for writing.

Escribe alguna duda que se le ocurra sobre su empresa cooperativa:

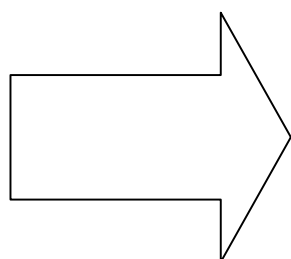


Form with five horizontal lines for writing.

2. ¿Adaptar? Algo existente en el exterior a la empresa cooperativa sugiere nuevas ideas o se parece a "esto", por lo que puedo:

- ¿Imitar a otro? Procurar igualar y aún exceder, pero sin que sea una copia exacta, de lo que otro hace. Por ejemplo, imitar la calidad, la forma, el empaque, etc. de la competencia o de un producto en el extranjero.
- ¿Copiar lo visto, leído u oído? Es una copia al detalle. Por ejemplo, reproducir el estilo de bordado del Paraguay, o los muebles de la época de Carlo V, la calidad y el empaque de las papas fritas de Estados Unidos, etc.
- ¿Semejar algo? Crear algo parecido a cosas M pasado o de presente, pero que son distintos. Por ejemplo, empaquetar café en bolsas de té.
- Adaptar de lo diferente: Es crear algo a partir de una sugerencia que nos da algo. Por ejemplo, construir un aserradero que corte madera con base en agua disparada a alta presión, utilizado en metalmecánica.

Agrega una idea suya:

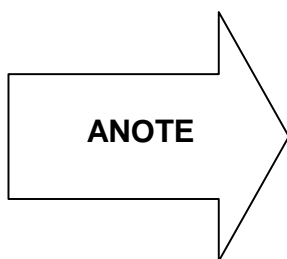


Form with five horizontal lines for writing.

SU IDEA

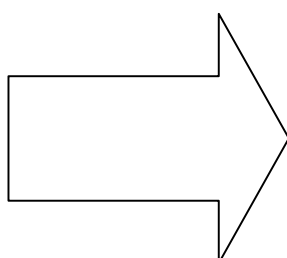
3. ¿Modificar? Algo existente al interior a la empresa cooperativa se puede mejorar en:

- ¿La forma? Es el mismo producto, pero con una forma de presentarse que dé alguna sensación, ya sea de pasado o de futuro, de calor o de frío, etc. Por ejemplo, el empaque de diferentes tipos de quesos, la forma moderna de los buses, de las radio-grabadoras, etc.
- ¿Los componentes? Es un cambio interno M producto. Por ejemplo los cambios en el motor de los carros modernos (número de válvulas, inyección, etc.), las proporciones de elementos en un alimento, etc.
- ¿El olor y sabor? En productos alimenticios. Por ejemplo hacer agraw-19 al paladar el aceite de hígado de bacalao, el aceite de castor, los venenos de ratas e insectos.
- ¿El sonido y el movimiento de piezas? Por ejemplo, los discos compactos, los teléfonos digitales.
- Agrega una idea suya:



Handwritten notes:

¿Crees que exista algún problema de esta clase en su cooperativa? En caso afirmativo descríbelo.



Handwritten notes:

DESCRIBA EL PROBLEMA

4. ¿Agrandar? Significa añadir algo a "esto", para satisfacer una necesidad o una conveniencia.
- ¿Más tamaño? Es hacer a "esto" más alto, más largo, más grueso, más fuerte. Por ejemplo agregar a un envase una onza de producto gratis, hacer un mueble más lleno de material suave, agrandar la boca de salida de un tubo de pasta dental, etc.
 - ¿Aumentar el número de ingredientes? Por ejemplo más componentes en una radio grabadora, agregar una especie a un producto enlatado, etc.
 - ¿Aumentar la frecuencia de uso? Es hacer que "esto" se use más veces por día, mes, etc. Por ejemplo, hacer que la planta trabaje 2 turnos en lugar de 1, aumentar el número de matrículas al año cambiando el sistema de semestres a cuatrimestres, etc.
 - ¿Añadir un valor suplementario? Es agregar a "esto" algo que lo haga más útil. Por ejemplo incorporar a una computadora un moden y un fax; agregar vitaminas a las hojuelas de maíz; añadir una copita a una botella de licor; disminuir las calorías y el colesterol de algo, etc.
 - Agrega una idea suya en relación a su Empresa Cooperativa:

A diagram consisting of a rectangular box on the left with the text "SU IDEA" inside. An arrow points from this box to a large, rounded rectangular area on the right. This area contains several horizontal lines, intended for the user to write their idea.

5. ¿Disminuir? Significa quitar algo a "esto", para hacerlo más útil, satisfacer una necesidad y otros.
- ¿Menos tamaño? Es hacer a "esto" en miniatura, más bajo, más corto, más condensado, más delgado, más ligero. Por ejemplo, sustituir una secadora de

granos a bunker por una peladora y secadora de ultrasonido, cambiar el patio de transformadores por un sistema electrónico; concentrar el producto y reducir el envasado en galones; o litros o botellines, etc.

- ¿Suprimir? Es eliminar algo a "esto" ya que es innecesario o crea inconvenientes. Por ejemplo, en una faja de montaje, sustituir dos máquinas por una pequeña que hace el trabajo de las dos; sustituir cajeros y controladores de inventarios por un sistema de etiquetado de barras; sustituir un empaque doble por uno tetra pac: Suprimir una Pieza de un equipo o mueble por infuncional, etc.
- ¿Rebajar de categoría? Es disminuir a "esto" en términos de calidad, jerarquía o rango. Por ejemplo, un producto muy sofisticado (teléfonos celulares con pantalla), se reduce en calidad para venderlo en grupos sociales más amplios.

- Agrega una idea suya en relación a su Empresa Cooperativa:



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right. Inside the arrow, the word "AGREGA" is written in bold, uppercase letters. To the right of the arrow's tip is a rounded rectangular box containing five horizontal lines for writing.

6. ¿Sustituir? Algo existente al interior de nuestra empresa cooperativa o en el exterior, se puede reemplazar por "esto" y crear una nueva idea.

- ¿Cosas o personas? Significa cambiar algo o a alguien por "esto". Por ejemplo, sustituir un grupo de trabajadores por un robot electrónico; sustituir el envase de vidrio por uno plástico, etc.
- ¿Componentes varios? Es sustituir ingredientes (panela por azúcar refinado), materiales (fibra óptica por alumbrado eléctrico), procedimientos (equipo de atención al cliente por vendedores individuales), fuentes de energía (electricidad solar por hidroelectricidad), lugares (zona urbana por la rural), etc.
- ¿Modelos? Los modelos de máquinas, equipos, productos, etc. son mejorados continuamente, por lo que se puede ganar sustituyéndolos.
- Agrega una idea suya en relación a su Empresa Cooperativa:



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right. To the right of the arrow's tip is a rounded rectangular box containing five horizontal lines for writing.

ANOTE

7. ¿Reordenar? Los componentes de un proceso productivo, de un sistema de información o archivo, de un producto y otras cosas por el estilo puede reordenarse para mejorar, ahorrar costos, etc.

- ¿Secuencia? Significa poner "esto" en un orden diferente al existente, intercambiar la posición de los componentes de esto con el fin de lograr alguna clase de mejora. Por ejemplo, en una línea de proceso cambiar el orden de las máquinas, en un supermercado colocar la panadería cerca de las cajas; en un sweater juvenil cambiar los colores fuertes a la parte posterior, etc.

- ¿Reorganizar? Es volver a organizar "esto" con el fin de simplificar. Por ejemplo, reordenar la organización, los procesos administrativos, las bodegas de inventarios, etc.

- Agrega una idea suya en relación a su Empresa Cooperativa:



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right. Inside the arrow, the text "SU IDEA" is written in bold, uppercase letters. The arrow points towards a rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

8. ¿Invertir? Es una forma particular de reordenar "esto", colocándolo al revés. Veamos:

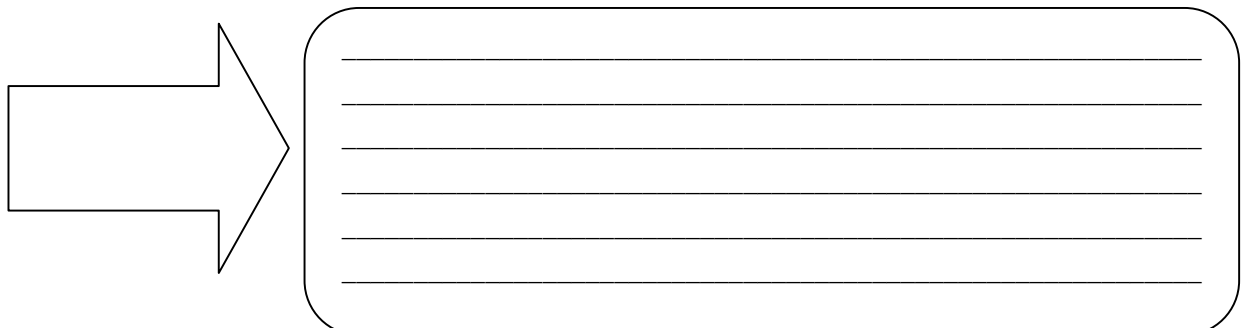
- ¿Presentar otra cara? Pretende dar al observador un ángulo diferente.

- ¿Colocar lo de arriba abajo, a fin de ganar funcionalidad, estética, ahorrar costos, etc.?

- ¿Dar vuelta? Lo que normalmente está al frente colocarlo atrás.

- ¿Considerar lo opuesto? Lo dulce hacerlo agrio, lo frío caliente, lo negro blanco, etc.

- Agrega una idea suya en relación a su Empresa Cooperativa:



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right. The arrow is empty. It points towards a rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

ANOTE

9. ¿Combinar?

- ¿Mezclar? Es un intento por combinar cosas que pueden resultar complementarias entre si. Por ejemplo, cereales mezclados con azúcar, chocolate, fruta deshidratada; helados prensados entre galletas; café mezclado con cardamomo; hacer una aleación de metales; mezclar madera y aluminio en muebles.
- ¿Enlazar? Es este caso cada componente mantiene su identidad pero se enlazan entre si. Por ejemplo, un incentivo salarial se puede enlazar con uno vacacional; un objetivo de beneficio a la sociedad; una empresa productora de materias primas con otra industrial o de mercadeo, etc.
- Agrega una idea suya en relación a su Empresa Cooperativa:

A diagram consisting of a rectangular box on the left with the text "SU IDEA" inside. An arrow points from the right side of this box to a larger, rounded rectangular box on the right. This larger box contains five horizontal lines, intended for the user to write their idea.

4.2.2.3 Búsqueda de información

Este paso significa convertirse en detective, buscador de información. Para ello deberá aprender a llevar una libreta de apuntes (bitácora) a fin de registrar algo visto, oído o leído, una idea que surja de repente, una observación que le hagan. Cuando se repasan, tendrá la oportunidad de reflexionar a fondo.

Debemos aprender a buscar en revistas especializadas, periódicos, visitando empresas similares, asistiendo a seminarios sobre el tema, visitando ferias internacionales, etc. Adicionalmente, durante este período de tiempo reuníamos los datos recibidos, los meditamos en términos de nuestra preocupación o problema.

La búsqueda de información tiene la intención de estimular la mente, exponiéndola a cosas nuevas y muchas veces extrañas. Esta exposición puede (desgraciadamente no siempre) despertar ideas nuevas, la necesidad de investigar aún más algo que estimule nuestra curiosidad. Por ejemplo:

- Visitas a otras empresas similares o a ferias internacionales. Vaya y mire usted mismo. Al observar tecnologías disponibles, productos y empaques novedosos, existencia de nuevos materiales, etc. se nos pueden ocurrir nuevas ideas para nuestra empresa cooperativa.

Este tipo de inversión debe incluirse en el presupuesto de cada año. No se trata de cualquier visita. Son visitas guiadas, orientadas a exponer nuestra mente a cosas novedosas, con el fin de estimularla.

- Seminarios: Vaya y oiga usted mismo. Al escuchar lo nuevo que está ocurriendo en su industria, en su mercado, en su entorno económico, se le pueden ocurrir pistas sobre lo que podría hacer.

Se trata de otro tipo de inversión, orientada hacia los intereses específicos de la empresa cooperativa, razón por la cual también debe incluirse en el presupuesto. Olvídense de los seminarios técnicos. Ellos son para los funcionarios de su empresa cooperativa, para los responsables de la gestión.

- Revistas y periódicos: Tome su tiempo y lea usted mismo. Las revistas y periódicos especializados, los libros y otros por el estilo son depósitos concentrados de hechos, información, prácticas, tecnologías y sueños. Alguno de ellos, de repente le puede conectar con sus actuales intereses, preocupaciones y dar pistas para su utilización.

Lo que ocurre al exterior de nuestra industria (metalmecánica, muebles, café, azúcar, etc.), si se lee con cuidado, puede ser inspirador de innovaciones. La mayoría de los inventos modernos nacieron fuera de la propia industria. Por ejemplo, el microondas se desarrolló en la industria militar y no en la industria de electrodomésticos; el modem y el fax se desarrollaron en la industria de las comunicaciones y no en el de las computadoras, etc.

Usted debe sentir y oír el tic tac del cambio, para encontrar pequeños indicios de oportunidades. La lectura dirigida es una gran ayuda en esto. Haga una lista de las revistas y periódicos (tanto impresos como electrónicos) que analizan periódicamente las áreas de interés para su empresa cooperativa. Pueden ser tanto nacionales (Actualidad Económica, El Financiero, Portafolio de Inversiones, Caficultores Unidos, etc.) como internacionales (Business Week, World Report, Fortune, Forbes, INC, Quaterly Economic Outlook USA, Business Conditions Digest, etc). Los boletines electrónicos de la Red Internet están disponibles por medio de RACSA. En ellos se puede conseguir lo más novedoso que está ocurriendo o se está haciendo en el

mundo. Los informes estadísticos del Banco Central, Estadísticas y Censos, etc., son también fuentes importantes.

El siguiente paso es explorar (no leer) personalmente las revistas, boletines y periódicos, buscando en cada tema o artículo respuestas a tres preguntas claves:

- ¿ESTO podría afectar el negocio de mi empresa cooperativa?
- ¿ESTO podría crear alguna oportunidad específica?
- ¿ESTO podría crear algún problema en particular?

Si las respuestas son negativas no lea el tema o artículo. Por el contrario, si son positivas tome su libreta de notas y haga un resumen de lo principal, indicando la fecha de la información y la fuente. Si las revistas y periódicos suman una cantidad importante, repártalas entre los miembros del Consejo de Administración, con la advertencia de que cada uno o dos meses habrá una sesión extraordinaria para intercambiar información.

Otra posible forma de dividir la lectura es por áreas de interés o responsabilidad, como las siguientes:

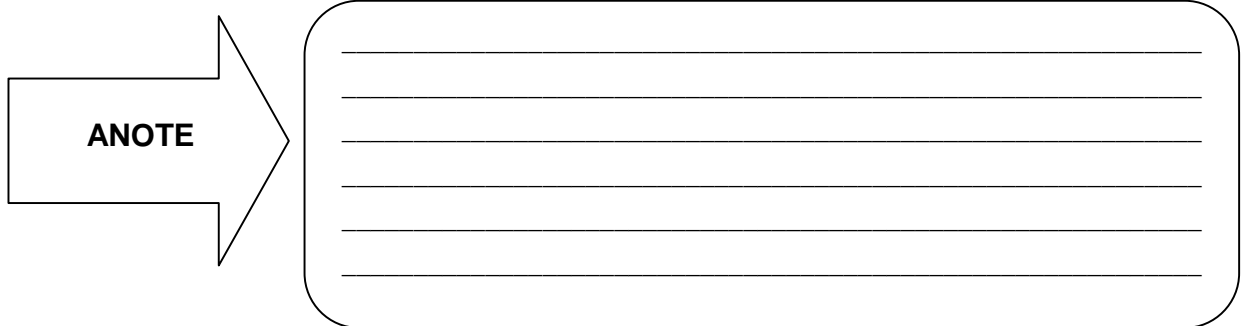
- Tendencias económicas.
- Comercio Internacional
- Comercio Nacional (competencia, canales, precios)
- Política Gubernamental (fiscal, monetaria, privatización)
- Tecnología (automatización, computadoras, robots)
- Finanzas (interés de capital, bonos, banca)
- Costos (materias primas, salarios, energía, etc.)
- Producción (productividad, calidad, innovaciones)
- Personal (capacitación, incentivos, motivación, etc.)

El tercer y último paso es cumplir con el objetivo de la lectura dirigida, a saber, buscar indicios de cambios y convertirlos en oportunidades. Recuerde que las revistas y los periódicos comienzan a referirse a las cosas que por primera vez ocurren. Así van acumulando información histórica por lo que usted puede seguir la pista que va construyendo una tendencia, simplemente juntando piezas de diferentes lecturas y publicadas en diferentes momentos. En esta forma usted sabe que algo está ocurriendo y ello puede significar una oportunidad o una amenaza. La sesión extraordinaria del Consejo de Administración es el momento para presentar y examinar la tendencia observada, a fin de tomar una decisión de hacer algo que puede ser original y novedoso (no necesariamente) o bien no hacer nada.

Ejemplo para COOPEMUELES, una revista de la India presenta una solución a los sectores pobres, a base de muebles de bambú y maderas tratadas; una conferencia de

un experto internacional presenta la opción de muebles plásticos; un periódico extranjero habla sobre muebles en fibra de vidrio. Para el problema que planteó anteriormente.

¿Qué tipo de información recogió y en cuáles fuentes?



A diagram for the 'ANOTE' step. It features a large arrow pointing to the right, with the word 'ANOTE' written inside it. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

También resulta posible que no logre encontrar información. En este caso cabe la posibilidad de ubicarnos en un mundo imaginario y crear nuestra propia información.

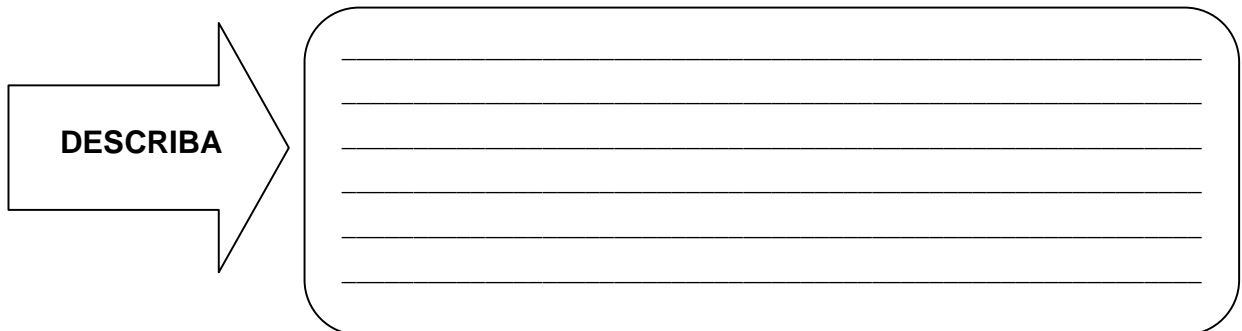
4.2.2.4 Intentos de Solución

Lo que en el paso 2 llamamos problema a esta altura del análisis se convierte en una oportunidad. A su vez esta oportunidad se convertirá en un negocio, si somos capaces de "crear" una respuesta viable. La respuesta viable es lo que recibe el nombre de "oportunidad de negocios".

No es necesario ser inteligente, sino simplemente un aventurero a la hora de pensar. Permítanos explicar mejor esta idea. Para aprovechar una oportunidad hay que inventar o crear una respuesta haciendo que nuestra mente actúe en cada caso concreto, como un explorador que sale a una aventura, o a una cacería.

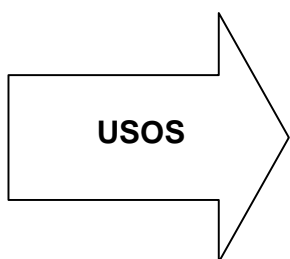
Para que note como su mente es capaz de interpretar la realidad, transformándola creativamente en forma útil, conteste las siguientes preguntas.

Describe las características reales del producto de su cooperativa:



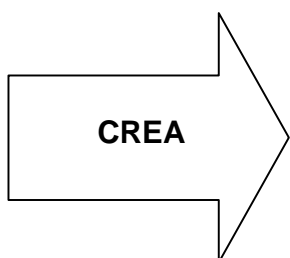
A diagram for the 'DESCRIBA' step. It features a large arrow pointing to the right, with the word 'DESCRIBA' written inside it. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

Piensa en todos los usos posibles del producto de su cooperativa:



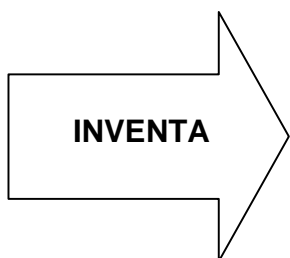
Handwriting practice area with 6 horizontal lines.

Crea una mejor forma de empaque para el público:



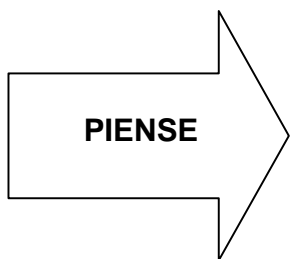
Handwriting practice area with 6 horizontal lines.

Inventa un nombre bien sugestivo a su producto:



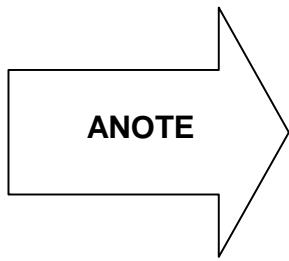
Handwriting practice area with 6 horizontal lines.

Piense en todos los mercados en que podría venderse.



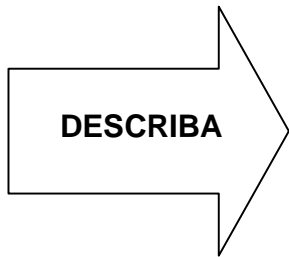
Handwriting practice area with 6 horizontal lines.

Anote un posible nuevo producto que su cooperativa podría hacer:



A rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

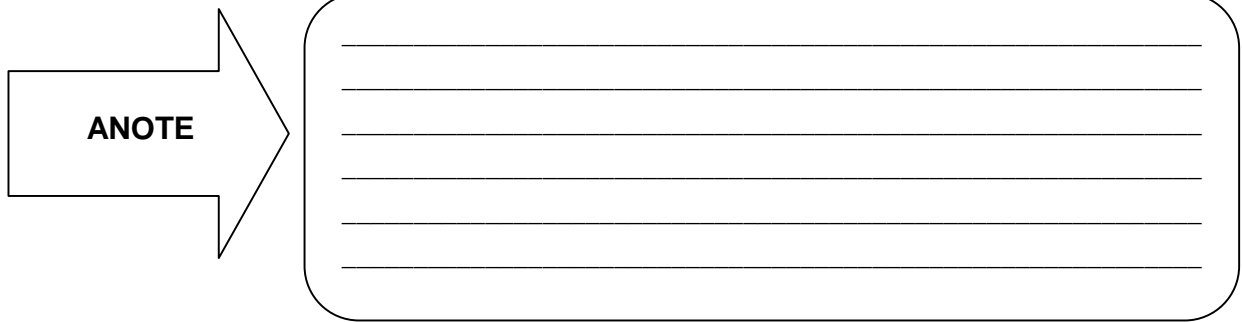
Describe sus características sobresalientes:



A rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

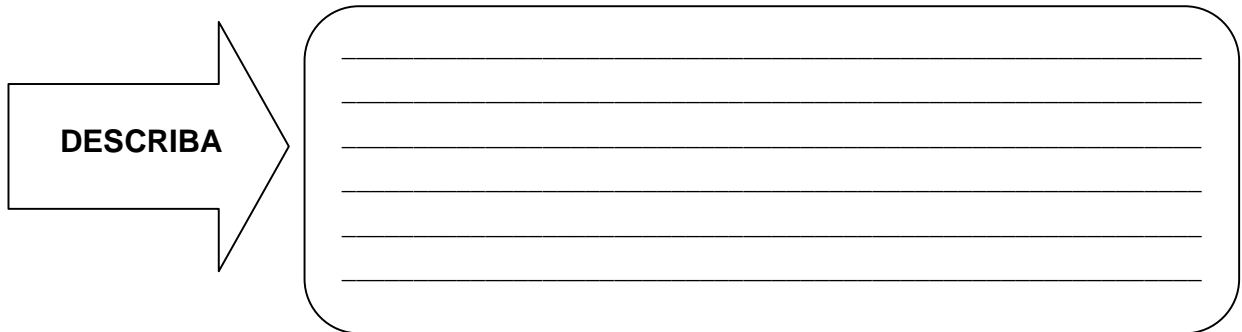
Ahora piense y describa lo que puede hacer con él:

ANOTE



Déselo a un niño y describe lo que hace con él:

DESCRIBA



Lo interesante de las dos últimas preguntas es notar como el adulto está limitado a pensar en forma realista, presionado por el miedo al ridículo, en tanto que el niño es un explorador, ensayando formas diferentes de uso, de cualquier cosa. Las presiones del medio ambiente poco a poco nos han obligado a reprimir esa mente curiosa, receptiva, imaginativa y exploradora que teníamos cuando niños. Por lo tanto, la primera regla para buscar oportunidades de negocios es regresar a la curiosidad infantil, para desarrollar hambre por la innovación, por crear respuestas a las oportunidades.

Califica con 1 ó 0 algunas de sus siguientes cualidades creativas:

- Facilidad para asociar cosas
- Facilidad para imaginar
- Facilidad para curiosear
- Facilidad para reflexionar
- Facilidad para concentrarte
- Deseos de buscar novedades (explorar lo nuevo)

¿Qué puedes crear para aprovechar una oportunidad de negocio? Pues muchas cosas. Nada más para darle una orientación mire la siguiente lista: productos, servicios,

sistemas, métodos y procedimientos, técnicas e instrumentos, máquinas y equipos, materiales y mezclas de ellos, estilos, relaciones, actitudes, etc.

Si regresas al inciso anterior 4.2.2.4 encontrara diversidad de intentos de solución. En realidad ese inciso fue redactado con dos propósitos, ayudarle a descubrir un problema y ayudarle a descubrir intentos de solución.

Si aún después de lo anterior sigue considerándose poco creativo, le consolará saber que existen técnicas para desarrollar su creatividad. Algunas de ellas se explican a continuación:

4.2.2.4.1 Interrogando al tema de nuestro interés

Esto se vio en el inciso 4.2.2.2.

4.2.2.4.2 Asociar para descubrir enlaces (analogías)

La mayoría de los datos e informes que recibimos no parecen relacionarse en forma alguna. Pero muchas veces una ligera "búsqueda de implicaciones" o "comparaciones" nos permite descubrir enlaces con algo importante, con una novedad. Por ejemplo, a quien se le ocurrió relacionar el vapor que salía de una cafetera con el movimiento que podría producir una máquina, inventó la máquina a vapor, la caída de una manzana, la ley de la gravedad, etc.

Así, comparando lo conocido o no muy conocido con lo desconocido (con las implicaciones) podemos descubrir nuevas cosas.

Por supuesto que no buscamos ni necesitamos genios que descubran enlaces entre datos dispares. Lo que necesitamos es ejercitar nuestra mente para comparar (relacionar) mediante alguno de los siguientes procedimientos:

- Relacionar por semejanza:
 - a) Semejanza en utilidad: Dos cosas distintas pueden tener la misma "utilidad", por lo que la presencia de una de ellas sugiere la otra. Por ejemplo, el calentador eléctrico de agua sugiere la conveniencia del calentador solar; un preservante químico lo relaciono con uno biológico; un mueble de madera se asocia con la disponibilidad de bambú y la hechura de esta clase de muebles; una goma que no pega bien sugirió los bloques de notitas adhesivas.
 - b) Semejanza en la forma: La forma de "esto" sugiere otra cosa. Por ejemplo, una silla en una nave espacial sugiere la posibilidad de construir una cama especial de hospital; la forma de un casco de motociclista sugiere una máquina para hacer

electroencefalogramas rápidos; un envase de champú, la figura de una radio grabadora.

c) Semejanza en el comportamiento o en los síntomas: Por ejemplo el decaimiento de una persona lo relaciona un médico con el "cáncer" de otra persona; la búsqueda de sombra en una playa abarrotada con un negocio de alquilar sombrillas, en equipo de máquinas en café sugieren su uso en la limpieza de granos básicos (frijol).

d) Semejanza en el color, precio, origen, etc.

- Relacionar por contraste:

a) Contraste en utilidad: Un desecho de materia prima sugiere elaborar algo útil (abono orgánico); el té caliente, el té frío; el café descafeinado.

b) Contraste en la forma: Un envase redondeado puede sugerir la conveniencia de uno cuadrado; la existencia de unas medias gruesas y calientes en un país tropical sugieren la hechura de medias delgadas y frescas.

c) Contraste en comportamiento: Una máquina de movimiento horizontal puede sugerir la conveniencia de una que trabaje en forma vertical; un teléfono alambrado el teléfono inalámbrico.

- Asociar por antecedentes: La historia lejana y la de hace pocos días está llena de lecciones. Por antecedentes míos o de otra cooperativa conozco la importancia de un seguro de incendio; la carreta de nuestros abuelos sugiere un tipo especial de mesa, la vieja rueda Pelton para producir electricidad sugiere una maquinita conectada a la cañería que sustituye la electricidad doméstica.

¿Qué tipo de asociación le sugiere el producto de su empresa cooperativa?:

ANOTE

4.2.2.4.3 El estudio de modelos

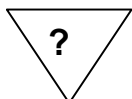
Lo existente, muy bien hecho y de gran éxito es normalmente fuente de inspiración para todo tipo de empresarios. Las visitas a ferias, conferencias y seminarios internacionales son un medio para estudiar modelos aplicados con éxito en otras

partes. Otros muchos acostumbran visitar supermercados, tiendas, laboratorios, universidades, etc. en el extranjero a fin de buscar inspiración para sus productos.

El estudio de modelos no necesariamente buscan copiar, sino contar con una base para:

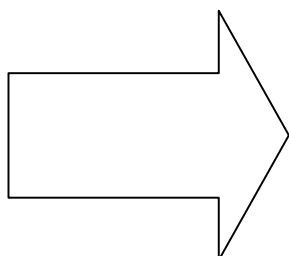
- a) Comprar una franquicia de producción. En este caso, con el permiso de la casa matriz o fabricante original, se produce el mismo producto. Por ejemplo, Pizza Hut, jeans LEE, etc. En lugar de comprar se puede negociar alianzas, co-inversiones, fusiones, etc.
- b) Remodelar: Sin pretensiones de elevada originalidad se modifica o ajusta el modelo original, agregándole algo o quitándole, dando una nueva figura, etc. Por ejemplo, modificando la forma o utilizando diferentes materiales para hacer un mueble de cocina; modificando la ubicación de máquinas en la planta; modificando un procedimiento administrativo, un programa de computadora, etc.
- c) Adaptar: Ajuste o acomodo necesario para que "esto" funcione en la empresa cooperativa, en su mercado, en su medio ambiente, en las propias circunstancias, etc. Por ejemplo, convertir un motor trifásico a 110 dada la inexistencia del primer tipo de electricidad; eliminar o agregar un componente químico para viabilizar un producto en un mercado (agregar chocolate para hacer café moka para un nicho de mercado); agregar un antihongos a la pintura en un país del trópico húmedo; adaptar una máquina a la altura y habilidades de los operarios; adecuar un programa de computación a las necesidades específicas de la empresa cooperativa.
- d) Transplantar: La tecnología disponible en campos diferentes al de la empresa cooperativa, pueden estar disponibles para aplicarlos en nuestro campo. Por ejemplo, los rayos X transplantándolos de la medicina a la soldadura en metal mecánica; el empaque de leche al empaque de café líquido listo para servir.

No tengas temor de usar modelos, Recuerde que solo Dios crea, nosotros tan solo empezamos con lo que existe para reordenarlo y acomodarlo. Lo interesante de esta técnica es que los modelos existen en todo, la naturaleza, los libros, las cosas hechas por el hombre en la antigüedad; el agua tibia ya fue inventada. Por eso debemos hacer un esfuerzo mental para entender con claridad "esto" para seguidamente sentirnos niños y explorar cómo aprovechar "esto", cómo verlo y pensarlo en forma diferente a lo que todo el mundo piensa.



EJERCICIOS

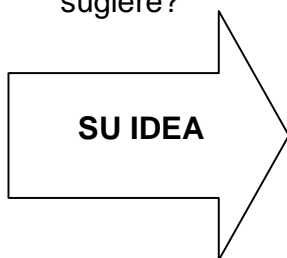
- 1) Descubra que sí lo puede hacer. Tome un pedazo de pan y trate de ver y pensar en lo que nadie ha pensado.



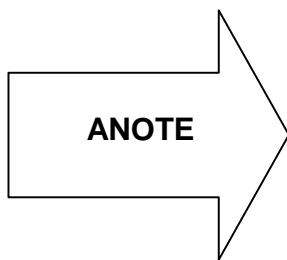
ESCRIBA SU RESULTADO

- 2) Haz un pasatiempo: colecciona productos iguales o similares a los que produce su empresa cooperativa. Pueden ser productos originales, fotografías, recortes de revistas, diseños de artistas o propios, etc. Si personalmente no lo puede hacer sugiera a la gerencia crear esa colección.

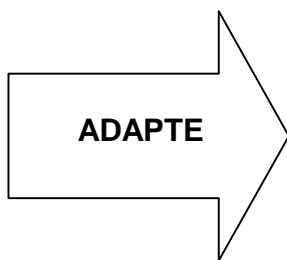
Tome un producto existente en el mercado y similar al suyo. ¿Cuál idea le sugiere?



- 3) Existen video cintas sobre temas profesionales y de alta tecnología, los cuales pueden usarse como modelos. Abarcan temas de administración, ventas, finanzas, biotecnología, cibernética, aleaciones nuevas, etc. ¿Cuántos tiene su empresa cooperativa?



- 4) Continuemos con ~~que ha dado muy buenos resultados (información recogida)~~ remodelere una solución a su problema. No pretenda mostrar una elevada originalidad, tan solo remodela y adapta. Anota su intentos de solución.



5) Haga una lista de las cosas que podría hacer su Consejo de Administración para crear:




SU LISTA

A diagram consisting of a large arrow pointing to the right, with the text "SU LISTA" inside it. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing seven horizontal lines for writing.

4.2.2.5 Pulimento

La creatividad termina aquí, al seleccionar uno de los intentos de solución y pulirla. Usando su lógica, los conocimientos de su empresa cooperativa y de sus procesos productivos se escoge la solución más conveniente y se procede a los detalles que la harían un éxito.


¿Cuál solución escoges y por qué?



ANOTE

A diagram consisting of a large arrow pointing to the right, with the text "ANOTE" inside it. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing seven horizontal lines for writing.

¿Cuáles son los detalles?



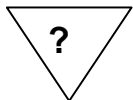
SU IDEA

A diagram consisting of a large arrow pointing to the right, with the text "SU IDEA" inside it. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing seven horizontal lines for writing.

5. POLÍTICAS

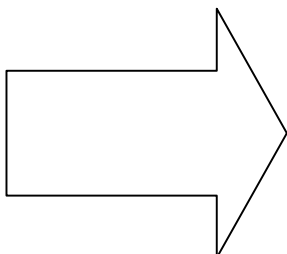
El Consejo de Administración bien podría establecer un paquete de políticas básicas en cuanto a la generación de ideas creativas para aprovechar oportunidades de negocios. Aún cuando no es posible generalizar fórmulas o recetas sobre que hacer en cada caso, se pueden sugerir lineamientos generales como los siguientes. Por supuesto que será necesario modificar y adaptarlos a las necesidades particulares de su empresa cooperativa.

- Analizar periódicamente nuestra cultura organizacional para:
 - a) Identificar valores (convicciones básicas del personal) que entorpecen el trabajo eficiente, para proponer soluciones.
 - b) Desarrollar un marco de valores para competir en un mercado abierto y desprotegido.
- Desarrollar un sistema para buscar oportunidades de negocios, que comprenda temas como los siguientes:
 - a) Programar visitas a empresas similares.
 - b) Programar viajes a ferias internacionales.
 - c) Suscribirse a revistas, periódicos y boletines en los temas de la empresa cooperativa.
 - d) Integrar Comités para estimular y evaluar la creatividad en todos los niveles del personal.
 - e) Programar talleres para aplicar técnicas específicas de creatividad.
 - f) Programar asistencia a seminarios y conferencias, tanto nacionales como internacionales, referidas a asuntos que afecten a la empresa cooperativa.
 - g) Presupuestar el pago de información valiosa a los intereses de la empresa cooperativa.



EJERCICIOS

1.- ¿Cuál de las anteriores políticas aplica su empresa cooperativa?



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

ANOTE

2.- ¿Cuáles otras políticas agregaría? Haga una lista?



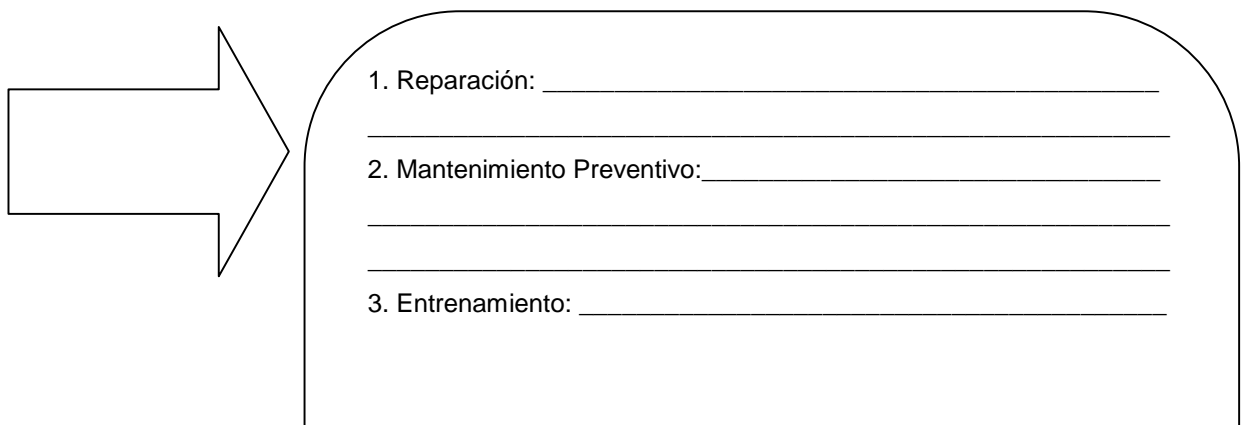
SU LISTA

3.- Para vencer a los competidores no debemos competir en precio sino en valor agregado al producto. Vamos a darle una lista de algunos posibles valores agregados. Te toca explicarlos en términos de las políticas que tiene su empresa cooperativa.



CALIDAD Y ENTREGA

FINANCIACIÓN



1. Reparación: _____

2. Mantenimiento Preventivo: _____

3. Entrenamiento: _____

SERVICIO AL CLIENTE

6. INSTRUMENTO

6.1 Profundidad del Análisis

El análisis de las oportunidades de negocios puede realizarse a tres niveles:

- a) **Nivel Directivo (de primer orden):** Es un análisis básico centrado en indicios de oportunidades por áreas de funcionamiento de empresa cooperativa. Su finalidad es convertir la oportunidad o la amenaza en un negocio, mediante una propuesta original y novedosa (no siempre).

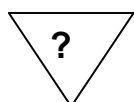
Se llama análisis de primer orden, porque es un análisis básico a realizar por los Miembros del Consejo de Administración, los cuales no son funcionarios de tiempo completo de la empresa cooperativa. No necesariamente este análisis debe originarse en el Consejo, ya que si se estructura un sistema de incentivos a

la innovación ella podría proceder de un obrero o niveles similares. Sin embargo, su análisis y maduración debe ocurrir en el Consejo.

- b) Nivel Ejecutivo (segundo orden):** Si el análisis de primer orden muestra una oportunidad de negocios que debemos profundizar, estamos frente a un análisis de segundo orden. Recoger información concreta, ir a las fuentes originales, discutir y negociar con proveedores o compradores, etc. consume tiempo. Normalmente no lo puede hacer el Consejo, pero si encargar a la gerencia.

La nueva información aportada por la gerencia es de carácter más operativo, más ejecutivo y de ahí su nombre. Sin embargo, continua siendo responsabilidad del Consejo de Administración decidir si la oportunidad de negocios la convierte en un negocio o se olvida del asunto. En muchos casos, principalmente en el mundo de las pequeñas empresas, este es el último nivel del análisis, por lo que la decisión es ejecutar o no realizar acción alguna.

- c) Nivel consultor (tercer orden):** Si el análisis anterior detecta una oportunidad complicada y riesgosa, que demanda una fuerte inversión, pero con alto potencial de convertirse en negocio, la decisión puede ir dirigida a profundizar el estudio, a hacer un estudio de factibilidad. En este caso se buscará un consultor en proyectos, el cual con instrumental más complejo analizará la situación y recomendará las acciones del caso.

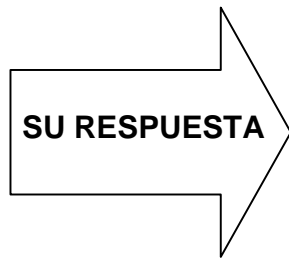


EJERCICIOS

- 1 -. ¿Cuál nivel de profundidad en el análisis de oportunidades de negocios aplica su empresa cooperativa?



2-. ¿Con cuánta frecuencia realiza su Consejo de Administración análisis de oportunidades de negocios?



3-. ¿Crees que debemos aprender a realizar rápidos análisis como los de primer orden o será mejor ganar tiempo y ante un indicio pedir una análisis de tercer orden?



6.2 Mecanismo para desarrollar un camino hacia los negocios

No existe una bola de cristal para dar respuesta a cada oportunidad y convertirla en negocios. Igualmente, no existe un camino hacia la creatividad, hacia esa respuesta de negocios, sino multitud de caminos, el de cada persona en particular. A pesar de esta verdad, permítanos presentarle la forma de pensar de un "empresario" corriente. Esta se desarrolla según los siguientes pasos:

6.2.1 Encuentre un Mercado Concreto

Como aprendió en la Unidad Didáctica de Estrategias Comerciales estamos en la era de los nichos de mercado (contrario al mercado masivo), en donde existen segmentos de clientes específicos, los cuales demandan atención individual y apretón de manos. Parece estar probado que las especialidades y los artículos que ofrecen originalidad para nichos especializados están dando fuertes ganancias. Veamos:

- Comunicaciones: La fibra óptica, pequeñas antenas parabólicas, el fax, el modem, el teléfono celular, el bipper, etc. permiten estar presentes en cualquier mercado del mundo, vender capacitación en el hogar, en la oficina, etc. Existen multitud de nichos esperando estos tipos de servicio.
- Servicios: Con base en el conocimiento e infraestructura del negocio se puede ofrecer consultoría a empresas similares, entrenamiento industrial, bodegaje, labores de cómputo, financiamiento al consumidor, distribución directa al consumidor, instalación, mantenimiento, operación, etc. Para cada uno de esos servicios existe un nicho esperando.
- Comidas y bebidas: Los consumidores actuales prestan mayor atención a la dieta, a la salud, a las delicatenses, a lo exótico, a la riqueza en proteínas y bajos niveles en grasa, colesterol, cafeína, aditivos, alcohol, etc. Estos cambios en los hábitos alimenticios están creando nuevos mercados y por lo tanto oportunidades de negocios.

Pasemos ahora a otro tipo de nichos de mercado que están esperando bienes y servicios especialmente diseñados y mercadeados para ellos:

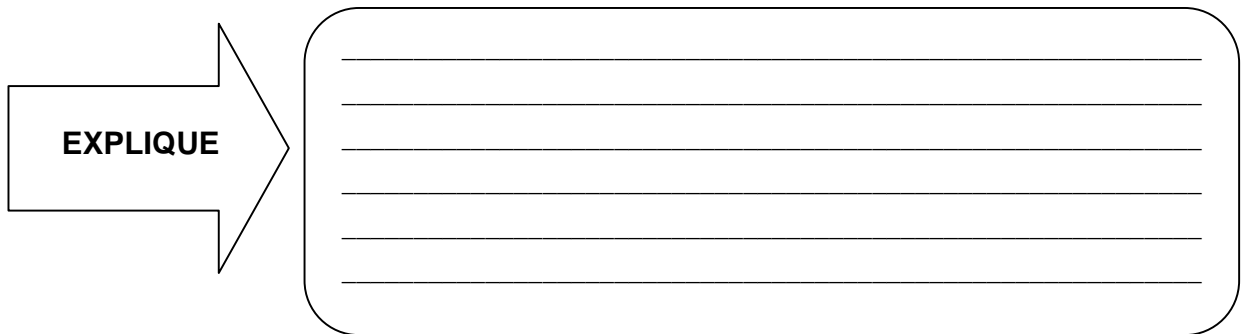
- Economía informal: Son grupos de personas que no pagan impuestos porque aparecen como desocupados o porque sus salarios no se registran oficialmente. Representan un gran grupo de consumidores cuyos ingresos (en un porcentaje importante) se gastan principalmente en darse gusto y en lujos (joyas, viajes, ropa de marca, zapatos de cueros finos, muebles, etc.). Estos mercados especiales presentan nuevas oportunidades de negocios.
- Los pobres: Los grupos de bajos ingresos continúan en aumento y ellos buscan precios bajos. De ahí que sean atraídos por los envases con anuncios de descuentos o un peso mayor por el mismo precio; artículos de segunda mano; bodegas de ventas al por menor pero con precios de mayoreo; especialización en artículos que cuesten menos de X dólares.
- Los solteros y viudos: Son personas adultas, viven solos, tienen un ingreso superior al promedio; gustan de viajar, comprar artículos de lujo, adquirir muebles finos, comidas preparadas y empacadas, compran condominios y autos, etc.

Este segmento está creciendo y esperando bienes y servicios específicamente diseñados para ellos,

- La Tercera Edad: En todos los países está creciendo su número. Dadas sus necesidades y estilos de vida esperan bienes y servicios diseñados para cumplir con ello.

Veamos un ejemplo para encontrar un mercado (tomado de Michael J. Kami "Puntos Estratégicos"), para el mercado de los botes. Estos requieren diferentes equipos entre ellos las bombas extractoras para achicar el agua (bombas de carena). Este es nuestro mercado concreto. Bien podría explicitarlo aún más para referirnos a una región geográfica en particular, a botes, a lanchas, a embarcaciones, etc.

En el caso de su empresa cooperativa. ¿Cuál es su mercado concreto? (Explique en detalle).



EXPLIQUE

6.2.2 Analice la Necesidad Básica del Mercado

El nicho de mercado está ahí, con sus oportunidades esperando ser servido. El único requisito es el de que el bien o servicio sea específicamente diseñado para satisfacer su necesidad.

Continuando con el ejemplo del mercado de botes, se descubrió que los motores de las bombas de carena existentes se queman con frecuencia y que los interruptores automáticos no actúan siempre. Por lo tanto, no cumplen con su necesidad básica: que no entre agua al bote. Continuemos ahora con su empresa cooperativa.

¿Cuál sería la necesidad básica del mercado?



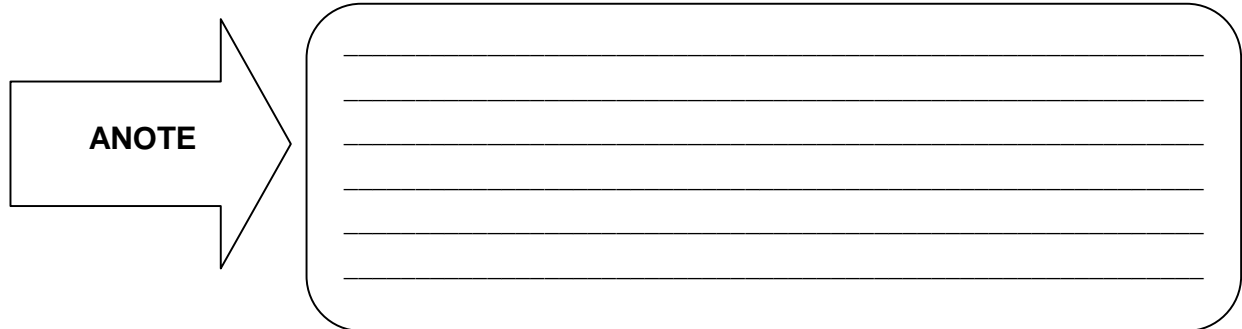
SU RESPUESTA

6.2.3 Desarrolle una respuesta

La respuesta a esa necesidad básica del mercado puede ser desarrollar una tecnología más eficiente, e incluso un nuevo producto. No siempre se puede ser tan creativo, por lo que la respuesta puede ser copiar, ajustar, etc.

Para nuestro ejemplo la respuesta fue diseñar un interruptor electrónico que automáticamente opera y no falla, e instalar al motor protectores de calor.

¿Cuál sería la respuesta de su cooperativa a la necesidad básica del mercado?



ANOTE

6.2.4 Satisfaga al cliente

Es muy simple dejarnos llevar por una respuesta que satisfaga la necesidad básica del mercado. Sin embargo, el comprador es un ser humano con necesidades complementarias a la necesidad básica. Por ejemplo:

- a) Interés del consumidor: El consumidor es afectado por colores, forma, textura, apariencia (antigua, moderna, exótica, etc.). Observa en un estante de un supermercado cómo empacan las galletas, el café, los jabones, los champús, etc. con el fin de atraer el interés del consumidor. Esto es así porque el consumidor necesita impresionar bien a otro, su esposa, hijo, vecinos, etc.

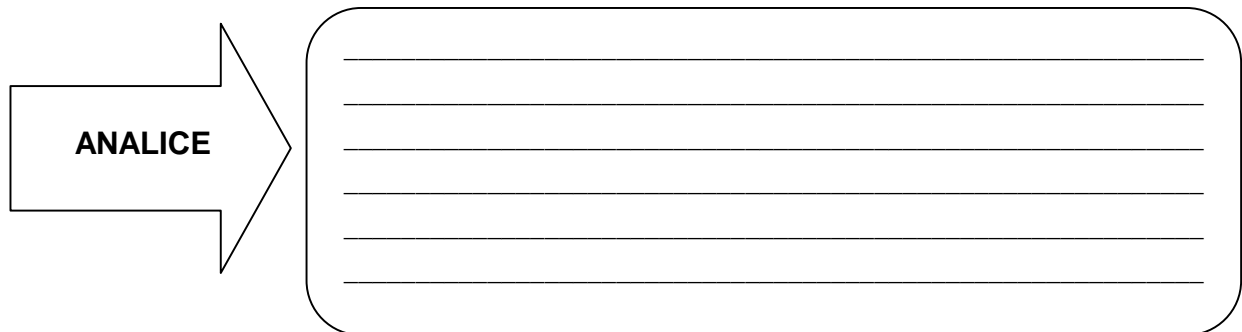
En nuestro caso de la bomba de carena se tiene lo siguiente: hasta ahora todas son negras ya que van en el fondo del bote. Pero el consumidor las compra en el almacén, por lo que una cubierta atractiva y de color moderno atraerá su interés.

- b) Servicios complementarios: Si quiere vencer a sus competidores satisfaga a los clientes más allá de sus expectativas, de su necesidad básica. No le venda únicamente el artículo, véndale también los accesorios del caso y extienda el negocio hacia los servicios (instalación, mantenimiento preventivo, reparación, reemplazo planificado, entrenamiento, publicidad). Sigamos con la bomba de carena. Agregaron a la venta un paquete con los accesorios necesarios para instalar la bomba: tornillos, mangueras, abrazaderas, alambres eléctricos, conectores, etc., todo empacado y listo para usar. Así le garantizaron los accesorios adecuados sin necesidad de ir a buscar cada cosa a las ferreterías.
- c) Valoración del dinero que paga: Todos los consumidores queremos que el vendedor aprecie nuestro esfuerzo monetario al comprar un bien o servicio y que en compensación nos dé lo que buscamos o nos devuelva el dinero sino hay correspondencia de valores. La idea es que el producto complazca al comprador

(cliente o distribuidor) y en caso contrario acepte el cambio del producto o la devolución del dinero, sin necesidad de papeleo.

La bomba de carena: Garantizaron el producto, mediante el cambio o la devolución del dinero en caso de falla.

En el caso de su empresa cooperativa ¿Qué harías para satisfacer al cliente? Haz un análisis de sus respuestas.



ANALICE

6.2.5 Idee un sistema de publicidad

Lo ideal es que la publicidad y la promoción sean baratos y efectivos. Para esto debemos recurrir a diferentes trucos. Por ejemplo, las vayas en los estadios, carreteras, etc., aparecen en televisión cuando se está transmitiendo un partido, sin pagar por ese servicio. Las camisetas de un equipo, las calcomanías en carros aparecen en fotografías de los periódicos y revistas sin pagar por ello.

La bomba de carena: ofrecieron un premio de U.S. 3000 para el bote que ganara una prestigiosa carrera y que tuviera una calcomanía en la proa del bote. Así, sin costo salieron en todas las revistas y periódicos.

¿Qué ideas se le ocurren para su producto?



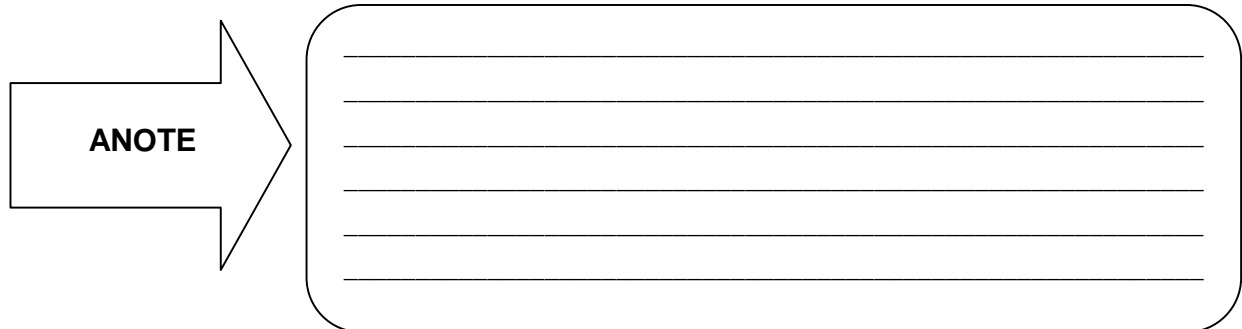
SUS IDEAS

6.2.6 Comience a trabajar en la extensión de la línea de productos

La extensión de la línea de productos implica hacer variantes al negocio original. No es lo mismo que diversificar, ya que sencillamente es hacer diferencias de tamaños, pesos, colores, diseños, etc.

La bomba de carena: Diseñaron diferentes tamaños de bombas según tamaños y categorías de los botes.

Nuestra cooperativa. ¿En qué consistiría la extensión de nuestra línea de productos?

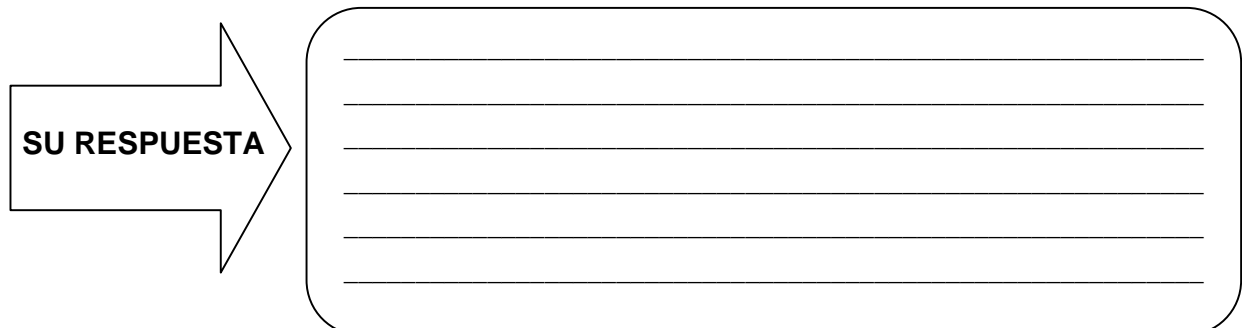


6.2.7 Comience a trabajar en la diversificación

Partiendo del negocio original se realizan pequeños cambios en el diseño, en los componentes, etc., a fin de adecuarlos a usos diferentes. Por ejemplo un embotellador de refrescos puede producir una bebida multimineral para la tercera edad, una bebida para perros, etc.

La bomba de carena: Mediante un pequeño ajuste hicieron que la bomba, en lugar de achicar agua en los botes, impulsara agua hacia el radiador de vehículos recreativos.

¿Cómo podría diversificarse en su cooperativa?



6.2.8 Ultima recomendación

Por un momento deja de ser un aldeano y hágase un japonés.

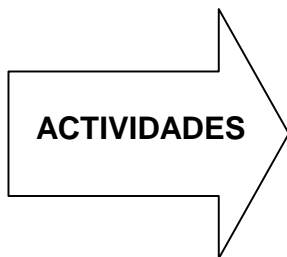
7. COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Vamos a entender por compromiso de actuación su obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros de su Consejo de Administración participantes en este curso), de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Para ayudarle, esa actividad puede consistir, utilizando el material de esta unidad didáctica, en:

- 1 -. Realizar una Sesión Extraordinaria para analizar colectivamente las varias propuestas dadas por ustedes en el apartado 6.2.
- 2-. Preparar un análisis para modificar los valores del Consejo que frenan el análisis de oportunidades de negocios.
- 3-. Preparar una propuesta de visitas a empresas similares, a conferencias o ferias, más una lista de revistas, periódicos y boletines según responsables de su lectura.
- 4-. Otras.

En el espacio siguiente escribe su o sus actividades para la próxima Sesión M Consejo de Administración:



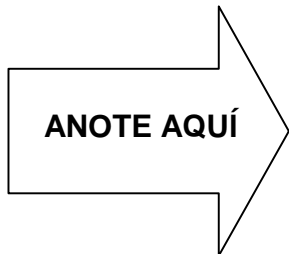
A large rounded rectangular box containing ten horizontal lines for writing activities.

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

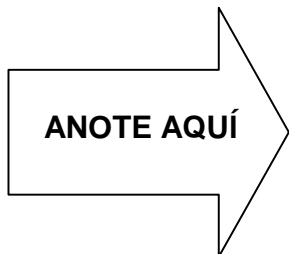
8. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACIÓN DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relate qué se hizo de lo que se propuso.



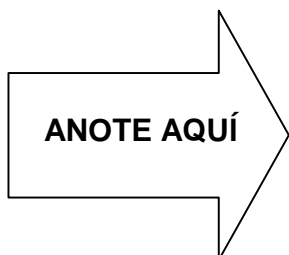
Blank lined area for writing the report.

Juzga si fue realita el compromiso.



Blank lined area for writing the judgment.

Si no se realizó indique la razón y reformule el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior.



Blank lined area for writing the reason and reformulation.

Nombre M participante: _____

Cooperativa: _____