

**Puesta en marcha de**

# **ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA**

**Algunos criterios para la elaboración de Estudios de  
Caso de Cooperativas de la UNAF**

Octubre de 2015

## Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR

### Curso/ Taller para formadores

### Algunos criterios para la elaboración de Estudios de Caso de Cooperativas de la UNAF<sup>1</sup>

#### 1. Introducción

Un caso es la descripción objetiva de una situación administrativa, real y problemática que requiere la adopción de una o varias decisiones en medio de un contexto ambiental, suministrando información para el planeamiento y análisis de alternativas de solución. Es un método pensado para desarrollar habilidades para la toma de decisiones.

El estudio de casos constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos económicos y de relaciones sociales debido a que su finalidad es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado. Es por ello que es uno de los métodos más utilizados para analizar el desempeño o las estrategias de las cooperativas.

Desde este punto de vista parece una metodología adecuada al tipo de curso que se aspira realizar (interactivo, práctico y no magistral).

Otro elemento a diferenciar es la utilización de “estudios de caso” (que como se verá supone una metodología específica para su elaboración y como herramienta docente) respecto al uso de “situaciones – caso” que son más bien ejemplos prácticos para explicar o reforzar ciertos contenidos docentes (método que también fue utilizado en los Cursos de la UNAF)

Lo que se presenta a continuación es una breve pauta de trabajo para la elaboración de casos con fines docentes.

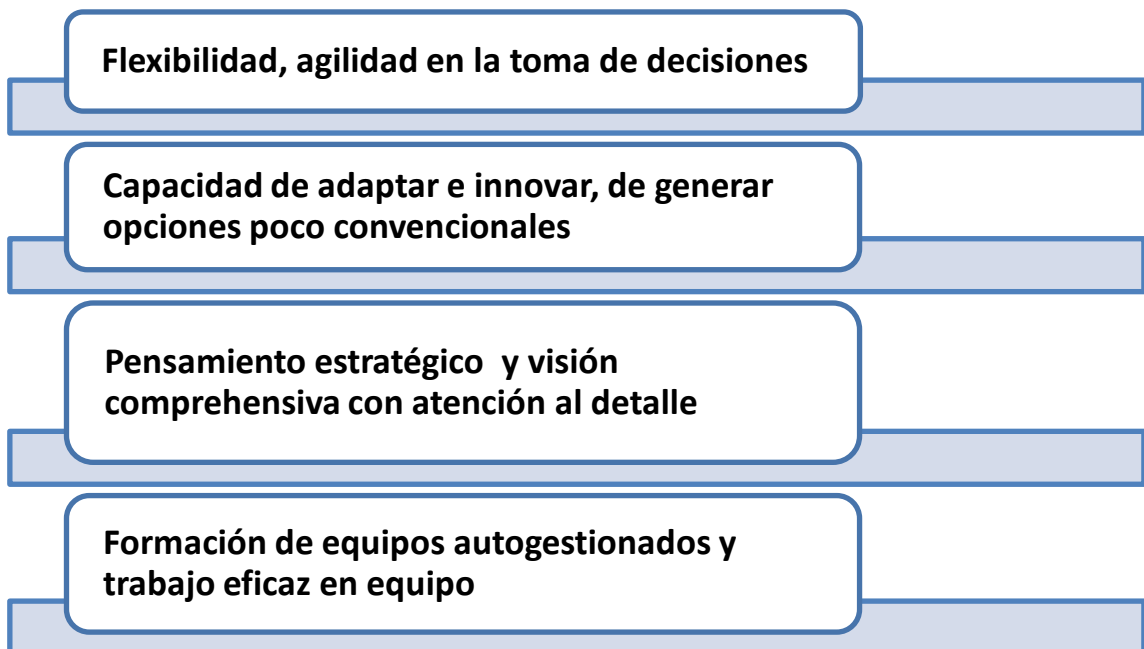
---

<sup>1</sup> Elaborado en base a Material: “El método de casos: Herramienta utilizada en el Proceso de enseñanza –aprendizaje.” Curso-taller “Escritura de casos y su utilización en procesos de formación”. Programa ANAP-CCU. Año 2004.

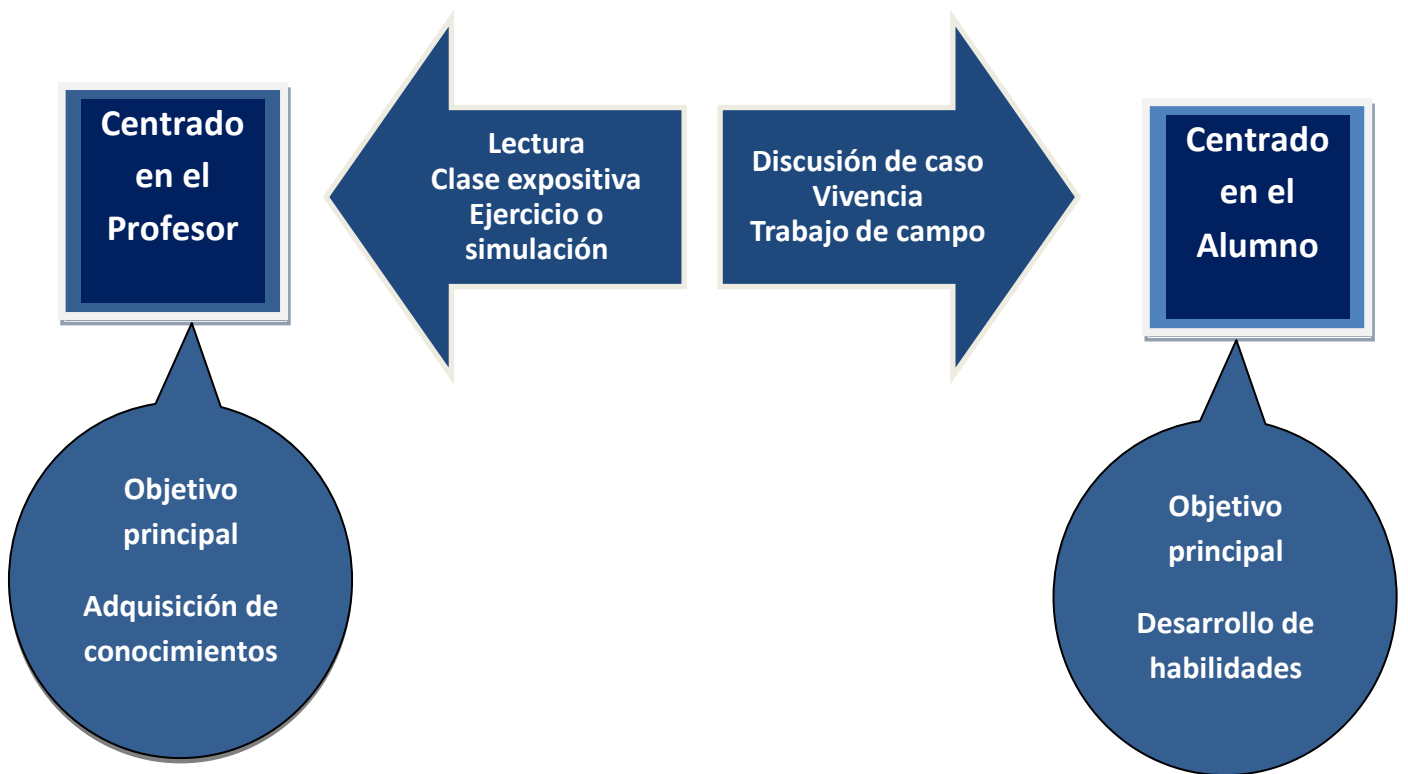
## 2. Preguntas y respuestas sobre la metodología de estudio de casos

- ¿Cuál es el propósito de usar la metodología de casos?
  - a) Permite aprender a través de experiencias reales.
  - b) Ayuda a reconocer y prevenir problemas comunes en el entorno.
  - c) Ayuda a desarrollar la capacidad de identificar e examinar diferentes alternativas
  - d) Ayuda a desarrollar la capacidad de analizar y tomar decisiones.

El nuevo entorno de las empresas en general pero también de las cooperativas en el nuevo contexto agropecuario en particular, exige cada vez más contar con las siguientes cualidades y habilidades gerenciales:



Esquemáticamente se pueden utilizar dos metodologías para reforzar estas cualidades y desarrollar estas habilidades:



En un mundo en continuo cambio parece relevante más que conocer una técnica particular, el tener la capacidad de evaluar nuevas situaciones.



- **¿Cómo logra el método de casos el desarrollo de habilidades?**

Es necesario revisar el proceso analítico de un caso que incluye 6 fases:

1. Comprensión de la situación problemática
2. Interpretación de los objetivos del tomador de decisiones
3. Invención de opciones creativas
4. Evaluación de consecuencias
5. Toma de la decisión
6. Plan de implementación (comunicación, control)

Estas fases requieren distintas destrezas (de creatividad, de conceptualización, de acción) y distintos estilos de aprendizaje.

El análisis más profundo de los casos se hace en grupo de personas con estilos complementarios, en que se comparten percepciones y criterios.

Por esto el método de casos incluye, además de la preparación individual, la discusión en grupos.

La responsabilidad para el aprendizaje se centra en el participante... es “aprendizaje centrado en los alumnos”.

Se invierten los papeles de profesor y alumno.

El rol del profesor es de facilitador porque también cuestiona, desafía, refuerza con ejemplos, armoniza. El estudiante es facultado o potenciado, acepta la responsabilidad no solo para la solución del caso sino para el aprendizaje.

### 3. Esquema general para la elaboración de un caso

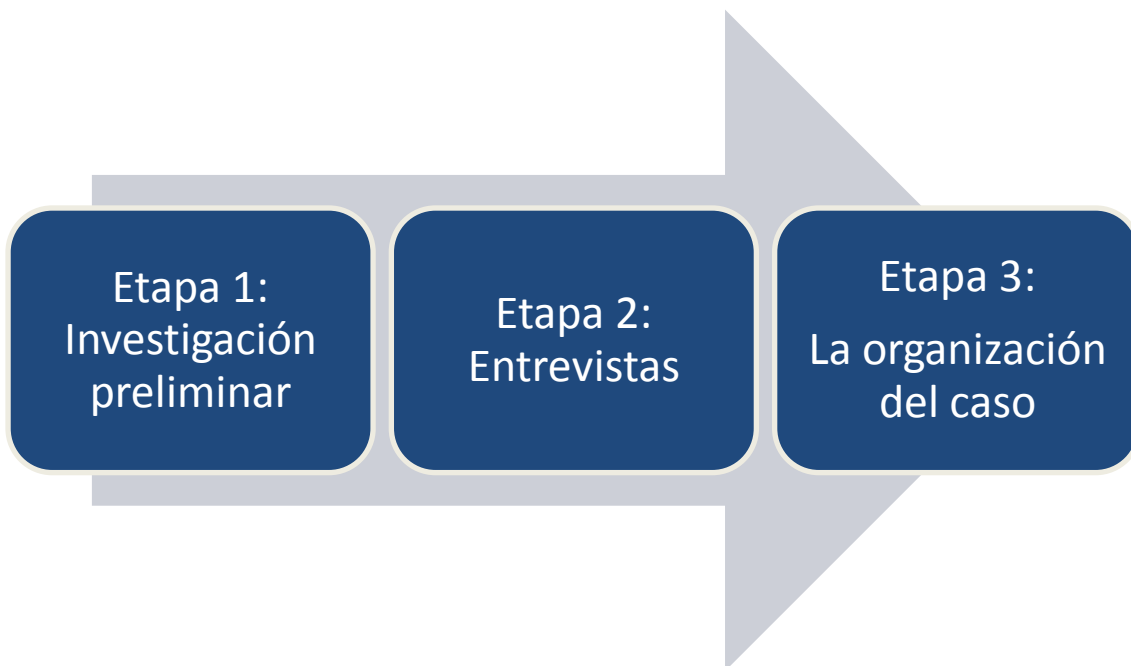
La construcción de un caso supone en sí un proceso de formación para hacerlo y lleva un tiempo considerable. El proceso generalmente implica tres etapas:

**Etapa 1: Investigación preliminar:** Supone relevar información de tres tipos al menos:

- El entorno de la organización
- Entender la tecnología y proceso de producción de las actividades/emprendimientos que desarrolla la organización.
- Conocer la organización: Estructura organizacional, prácticas de gestión, perspectivas estratégicas, etc.

**Etapa 2: Entrevistas:** Es la etapa fundamental desde el punto de vista de la construcción del caso. Supone una preparación importante en base a la información relevada y las hipótesis planteadas a partir del objetivo identificado para la construcción del caso.

**Etapa 3: La organización del caso:** Esto tiene que ver con las reglas de redacción del caso y su escritura. La clave es que es más importante el proceso que el contenido.



A continuación se presenta las tres etapas de manera más desarrollada:

## Etapa I: INVESTIGACION PRELIMINAR

### 1. Informarse sobre el entorno de la organización

Tipo de información	Posibles fuentes
Características / Tendencia de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicaciones del ramo</li> <li>➤ Ministerios</li> <li>➤ Estadísticas</li> <li>➤ Anuarios</li> <li>➤ Informantes calificados</li> </ul>
Mercado local e internacional	
Competidores: número, tamaño	
Sustitutos: precios, aceptación	
Legislación y políticas públicas	
Organizaciones gremiales y sindicales	
Instituciones de apoyo	

### 2. Entender la tecnología y procesos de producción:

Tipo de información	Posibles fuentes
Materias primas, fuentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicaciones especializadas</li> <li>➤ Documentos técnicos</li> <li>➤ Estadísticas</li> <li>➤ Informantes calificados</li> </ul>
Requerimientos de equipos	
Flujos y procesos	
Innovaciones	

### 3. Conocer la empresa u organización:

Tipo de información	Posibles fuentes
Antecedentes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memorias</li> <li>➤ Informantes calificados: gerencia, operarios, dirigentes.</li> <li>➤ Estados contables y financieros</li> <li>➤ Organigramas</li> <li>➤ Documentos internos</li> </ul>
Áreas funcionales y de servicios	
Perfil de los actores (socios, directivos, funcionarios)	
Información económica	
Documentos de estrategias y/o perspectivas estratégicas si hay.	
Principales problemas / desafíos	
Clima o cultura organizacional	

Nota: Una primera etapa en la elaboración de los casos es identificar al menos el doble de posibilidades del número de casos que efectivamente se harán. Para ello es importante tener en cuenta que es necesario:

- Que la idea habilite a trabajar la finalidad docente. Esto es permita analizar la realidad, manejar diferentes alternativas viables y poder seleccionar aquella que se entienda más conveniente por parte de grupo.
- Que se pueda recolectar la información mínima requerida (de acuerdo a la pauta anterior).

## Etapa II: LA ENTREVISTA – Algunos criterios

### 1. Preparación:

- Documentarse
- Pedir cita con anticipación
- Llevar lista de áreas por investigar
- Memorizar áreas y preguntas claves
- No programar otras citas inmediatamente después

### 2. Durante la entrevista:

- Explicar propósito clara y brevemente
- Averiguar el tiempo disponible y lograr un acuerdo de dedicación
- “Romper el hielo” con preguntas abiertas
- Dejar que sea el entrevistado quien hable
- Escuchar activamente
- Tomar notas completas o grabar
- Encauzar cuando se detecten desviaciones
- Usar interrupciones para revisar notas /preguntas
- No seguir esquema inflexible
- No discutir ni ofrecer soluciones
- No comprometerse a resolver los problemas
- Preguntar sobre fuentes adicionales de información

### 3. Después de la entrevista

- Completar notas o revisar cinta inmediatamente
- Llamar para aclarar dudas, si es necesario
- Analizar información y formular hipótesis.

#### Ejemplo de formulación de hipótesis:

El problema es \_\_\_\_\_.

Las causas del problema son \_\_\_\_\_.

Algunas alternativas son \_\_\_\_\_.

Planear estrategias de investigación subsiguientes para comprobar o rechazar hipótesis.



## Etapa III: LA ORGANIZACIÓN DEL CASO

### 1. Alternativas de organización

- Por orden cronológico de eventos
- Por área funcional
- Por institución
- Por tópico

**Nota:** Según el caso y lo que se quiera tratar.

### 2. Colocación del problema o decisión:

- Al principio
- Al final
- No incluirlo

**Nota:** Según el caso y lo que se quiera tratar.

### 3. Extensión del caso:

- De 10 a 20 páginas de texto máximo. **Nota:** Para el caso concreto de casos para los cursos de UNAF se considera que el caso debe ser lo más sintético posible.
- Con no más de 6 a 8 anexos. **Nota:** La cantidad y tipo de anexos puede variar según el destinatario del curso.

### 4. Anexos

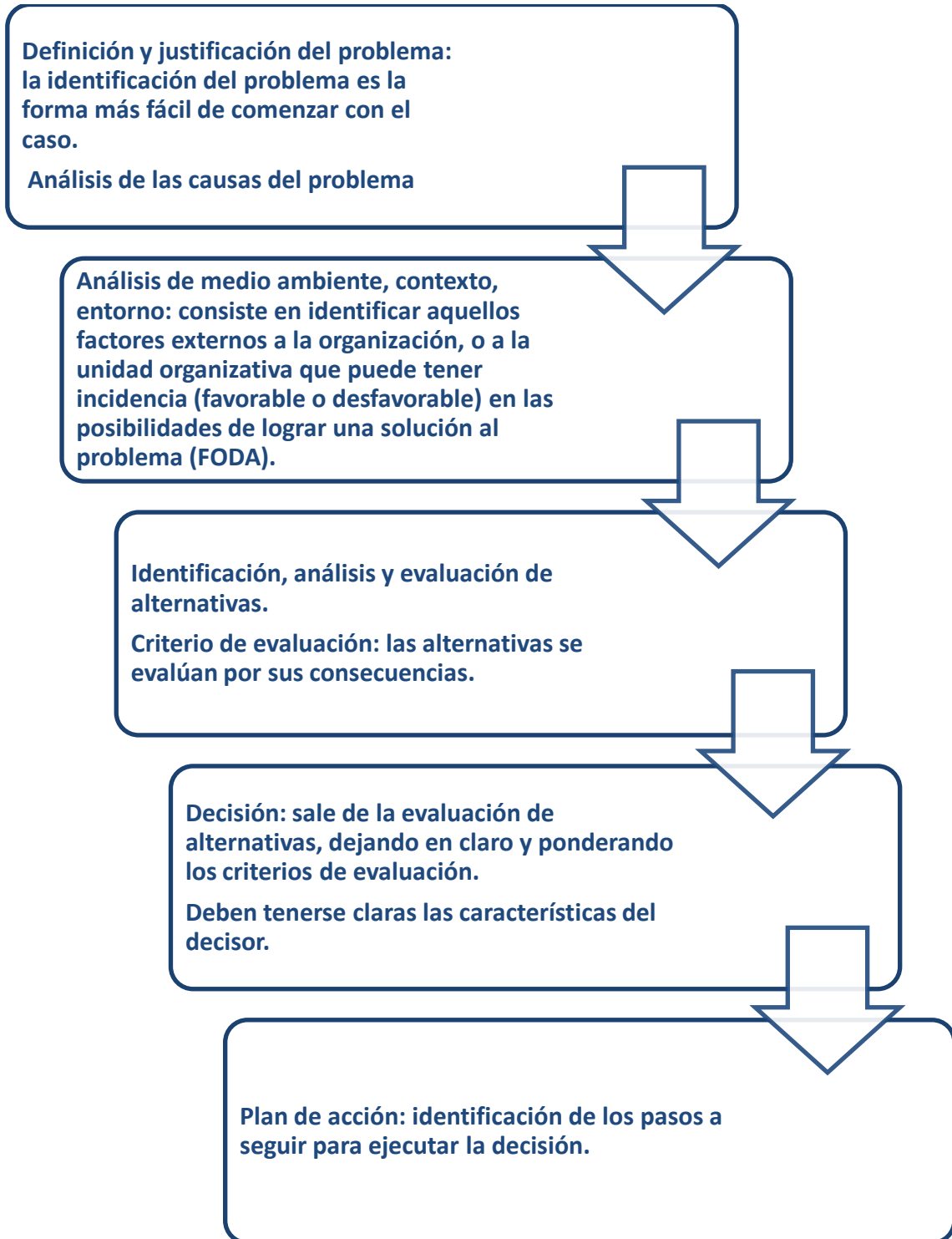
- Para cuadros , mapas, planes, informes financieros, estadísticas u otros documentos cortos cuya inclusión es integral al análisis

### 5. Apéndices

- Para información suplementaria, demasiada extensa para anexos. Por ejemplo: un artículo de interés general sobre el entorno cultural; una ley o reglamento que influye sobre la organización, etc.

#### 4. Campos a tener en cuenta para el análisis de casos escritos

*Los campos de análisis son los siguientes:*



## 5. Anexos: Ejemplos de Ideas de Casos

### 5.1. IDEA DE CASO: OMAR ESTRASULA

**Objetivo de enseñanza:** Se busca que el estudiante aprenda a analizar y ponderar las siguientes situaciones: por un lado **el momento** (situación actual de la empresa y el contexto adverso para realizar inversiones) para realizar una inversión versus el aprovechar la oportunidad de realizar un **excelente negocio** puntual. Enfrentar el peor momento de realizar inversiones con la oportunidad de realizar un negocio muy conveniente.

Inversiones que no levantan las principales restricciones de la empresa pero tiene el gran atractivo para el empresario de realizar un excelente negocio potenciando a la empresa para el futuro de mediano plazo pero imprimiéndole a la empresa un riesgo financiero innecesario en el corto plazo.

**Decisor:** Empresario lechero de la zona de Villa Rodríguez, San José. (Cuenca Sur, “tradicional”).

**Decisión:** Sustitución del equipo de tracción. Venta de los actuales tractores y compra de dos unidades nuevas incrementando la potencia total del equipo.

#### **Alternativas:**

1. Si compra el equipo nuevo, se incrementa en forma significativa el endeudamiento y se agrava la situación financiera de corto plazo (perdida de liquidez) al recurrir a financiamiento de terceros. Si financia con activos de la empresa, podría recurrir a la venta de tierra, (situación poco deseable dada la gran competencia que existe por el recurso en la cuenca lechera). Si el contexto (precio de la leche, clima) se vuelven adversos se incrementa el riesgo financiero y sin comprometer la viabilidad de la empresa, detiene la tasa de crecimiento (por otro lado se disminuye el riesgo de no llegar en tiempo y forma a las labores que hacen a la producción de forraje).
2. Si no compra el equipo, consolida los altos crecimientos desarrollados por la empresa en los años anteriores, y canaliza la capacidad de inversión en un proceso de diversificación, incorporando la carne al giro de la empresa vía arrendamiento fuera de la cuenca lechera, y desarrollando la recría de los machos. Lo que implica diversificar a un rubro donde la intensidad en el uso del capital es menor que en la lechería.

**Entorno:** Se cuenta con información respecto a:

- Mercado de productos lácteos: Disminución a futuro del precio de la leche. Situaciones del mercado internacional desfavorables para la competitividad del país.
- Contexto macroeconómico regional. Situación del país dependiente de la economía de países vecinos inestables. Repercusión en el tipo de cambio, Nivel de endeudamiento del sector lechero en dólares.
- Mercado de insumos: Semilla, Fertilizante, Concentrados, Gas oil, Mano de obra, est.
- Situación climática.

**Otros aspectos del entorno:** La decisión será puesta a discusión en el grupo de productores. La opinión mayoritaria es “ Omar se merece tener esos equipos ”

El asesor técnico piensa que si se compra la nueva maquinaria se estaría incrementando el riesgo en forma innecesaria y se estaría pagando un alto costo por la reducción de riesgo en la producción.

### Información respecto a la empresa:

Fecha	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Sup. Propia	116	136	136	150	161	161	161	161	235
Sup. Arrendada	120	120	120	155	155	167	501	558	650
<b>Total Sup. Has</b>	<b>236</b>	<b>256</b>	<b>256</b>	<b>305</b>	<b>316</b>	<b>328</b>	<b>662</b>	<b>719</b>	<b>885</b>
N° de Cabezas	231	246	268	287	292	---	494	603	735
N° V. Ordeñe	85	95	96	118	126	137	196	258	289
<b>Producción</b>	<b>306</b>	<b>345</b>	<b>397</b>	<b>628</b>	<b>722</b>	<b>896</b>	<b>1132</b>	<b>1511</b>	<b>1899</b>
Lt/Ha	1055	1350	1352	1773	1778	2576	1826	2164	2607
Lt/VM	2268	2560	3058	4357	4475	4717	4931	5271	5328
Precio por litro	0.141	0.15	0.176	0.173	0.166	0.17	0.197	0.203	0.181
Costo por litro	---	---	---	0.137	0.13	0.111	0.11	0.129	0.107
<b>Pasivo Total</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>43</b>	<b>77</b>	<b>111</b>	<b>115</b>	<b>260</b>
% de remisión comprometida	0	20	14	8	11	20	23	24	36
<b>Rentabilidad %</b>	<b>6.8</b>	<b>6.8</b>	<b>4</b>	<b>4.5</b>	<b>7.6</b>	<b>13.2</b>	<b>15.9</b>	<b>20</b>	<b>19.9</b>

Producción en miles de litros - Precio y costo por litro en dólares - Pasivo total en miles de dólares

## 5.2. IDEA DE CASO 2: HEBERLEY SOSA

**Objetivo de enseñanza:** Desarrollar en los estudiantes el análisis de los aspectos que influyen en la toma de decisiones al realizar inversiones para ampliar la escala de producción en empresas familiares con escaso respaldo de capital propio y la incertidumbre de la capacidad empresarial del decisor en el nuevo tamaño económico.

**Decisor:** Heberley Sosa, empresario familiar lechero, Zona Villa Rodríguez, San José. Edad 35 años, casado, dos hijos en edad escolar.

**Decisión:** El productor Heberley debe decidir la incorporación de otra fracción a su explotación lechera.

**Alternativas:** La empresa hasta hace 2 meses tenía 42 has (35 has útiles) bajo explotación lechera arrendadas al Instituto Nacional de Colonización. Actualmente se le adjudicó otra fracción de 30 hectáreas a 1 kilometro del tambo, sin mejoras pero por la cual debió pagar una suma importante. Hace una semana le ofertaron 37 has linderas al tambo a los efectos de su adquisición en propiedad.

La decisión es si debe comprarlas o no.

1. La alternativa de comprarla incrementaría el endeudamiento en forma significativa. Actualmente el pasivo de mediano plazo es de U\$S 15.000 (endeudamiento reciente). La compra de campo implicaría una deuda de U\$S 40000 a diez años. Se requiere de capital adicional para comprar animales, producir alimentos, reestructurar infraestructura y maquinaria de ordeño así como tanque de frío. El mismo se podría realizar a partir de la capacidad de ahorro de la explotación, lo que llevaría mucho tiempo pero evitaría un mayor endeudamiento. O por el contrario incrementar aún más el endeudamiento pero rápidamente desarrollar el potencial productivo. (Combinaciones en montos y tiempo de las dos opciones.)
2. Si no la adquiere su futuro como lechero se vería seriamente comprometido. Heberley le plantea al técnico que se siente inseguro, que no sabe si podría manejar la nueva empresa, que tal vez lo mejor sea ir despacio.

**Entorno:** Se cuenta con información respecto a:

- Mercado de productos lácteos: Disminución a futuro del precio de la leche. Situaciones del mercado internacional desfavorables para la competitividad del país.

- Contexto macroeconómico regional. Situación del país dependiente de la economía de países vecinos inestables. Repercusión en el tipo de cambio, Nivel de endeudamiento del sector lechero en dólares.
- Mercado de insumos: Semilla, Fertilizante, Concentrados, Gas oil, Mano de obra, est.
- Situación climática.

**Información de la empresa:** No se cuenta con información económica de la empresa, actualmente produce 168.000 litros anuales (hace tres años producía 100 mil). Productividad 5.000 litros por hectárea. Vacas en ordeño 35, cabezas totales 62.

### 5.3. IDEA DE CASO: CAMPO DE RECRÍA “EL TUCAN”

**Objetivo de enseñanza:** Se desarrolla en el estudiante la capacidad de analizar y plantear alternativas de negociación entre dos cooperativas. Las mismas a través de 3 delegados en una comisión integrada por 6 productores tienen la administración de un servicio para sus productores socios. El servicio implica la recría de los reemplazos de los tambos con restricciones de tamaño.

**Decisor:** El presidente de la comisión administradora del campo de recría. Delegado por la Cooperativa Cuñapirú, tiene doble voto en caso de encontrarse empatados. El mismo nunca se ha usado en la medida que implicaría la ruptura del relacionamiento entre las dos cooperativas.

**Decisión:** *La decisión debe centrarse sobre una estrategia de negociación en la medida que las dos cooperativas se encuentran discrepantes sobre el producto que debe proporcionar el servicio de recría.*

#### **Alternativas:**

1. Por un lado la Cooperativa Pintado, constituida su directiva por productores familiares medianos y chicos, piensa que el campo de recría debe sacar una vaquillona que haya completado su crecimiento, ya que las condiciones nutricionales de los tambos destinatarios presentan restricciones a este nivel. Lo que implica más tiempo en el campo, con un precio de pastoreo bajo (U\$S 6 por mes y por animal).
2. Por otro la Cooperativa Cuñapirú, constituida su directiva por productores grandes, entiende que el campo se encuentra estancado, que se debería desarrollar un proceso de intensificación productiva, a los efectos de lograr una vaquillona más barata, que entra al rodeo productivo en menos tiempo, y por lo tanto el productor no inmovilizaría capital en mayor cantidad de reemplazos, para lo cual se estima el precio del pastoreo en U\$S 10 por animal y por mes.

Existen otros elementos asociados a la decisión a tomar:

- El presidente de la comisión administradora ve con preocupación cómo se toman las decisiones: falta de integración entre los informes contables y los datos a nivel productivo, carencias en la información de tipo biológico a los efectos de construir indicadores que permitan mejorar la evaluación y la presupuestación.
- El ámbito donde se resuelven los problemas está constituido por un número elevado de participantes, lo que repercute en un clima



extremadamente deliberativo. La responsabilidad en la ejecución de las decisiones está alterada por la organización del personal y por falta de claridad de parte de las directivas.

- La organización de los recursos humanos permanece igual desde la fundación del Campo de Recría (hace 17 años) cuando era una experiencia novedosa para el país.
- La empresa se encuentra con problemas financieros, no posee recursos para desarrollar un proceso de inversión y la posibilidad de crédito se ve limitada en la medida que los directivos no cederían sus firmas como garantías.
- El problema de trasladar todos los beneficios del negocio al productor a través de la tarifa no permite conformar un fondo para iniciar proceso de intensificación con economías de la empresa.
- Es posible lograr recursos financieros a partir de instituciones bancarias que darían crédito para la retención de la vaquillona y costearían el pastoreo. El Campo actuaría como agente de retención de las vaquillonas que harían de garantías sobre el préstamo, el mismo se debería a comprometer a determinada eficiencia en el proceso económico productivo a los efectos de que se presupueste con certeza.

Existe la visión por parte de la Cooperativa Pintado de que la Cooperativa Cuñapirú no defiende en forma clara los intereses de los productores chicos.

#### **Información respecto a la empresa:**

- EL CAMPO DE RECRÍA el TUCAN posee 1870 hectáreas.
- En 1989 remitían al campo de recría 200 productores, hoy remiten 100 productores de mayor tamaño.
- La dotación de ganado a venido disminuyendo de 2000 cabezas en el año 1989 a 1600 en la actualidad a pesar que el área en rotación se ha incrementado de 0 hás a 600 hás.
- Se cuenta con información contable de 7 ejercicios administrativos.

#### **Información respecto al entorno:**

Se cuenta con información del contexto y de las perspectivas de la lechería y su proceso de diferenciación al interior de la base productiva.

Se tiene información de una muestra de beneficiarios a los efectos visualizar que rol cumple a nivel económico y financiero el activo ganado.



## Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR

Puesta en marcha de  
ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA