



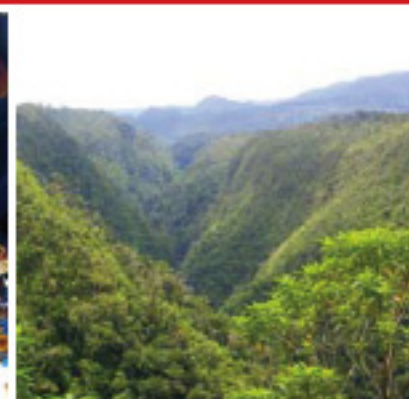
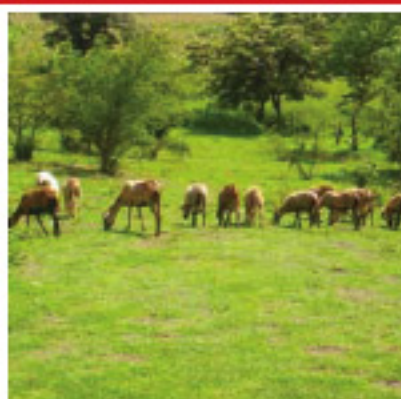
COMISIÓN EUROPEA

Proyecto Desarrollo Social Integrado
y Sostenible, Chiapas, México



Talleres de Organización Empresarial y Comercialización para Iniciativas Empresariales Asociativas de la Selva Chiapas, México

Guía de Facilitación



Escuela de Campo para Promotores y Promotoras de la Selva

Chiapas, México 2007

CATIE Centro Agronómico Tropical
de Investigación y Enseñanza

Esta publicación fue editada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE
y financiada con recursos de la Comisión Europea en el marco del convenio ALA/B7-310/2003/5756

Talleres Empresariales

Guía de Facilitación

Talleres en Organización Empresarial y Comercialización para Iniciativas Empresariales Asociativas de la Selva Chiapas, México

Guía de Facilitación

Autor
Ruth Junkin

El Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS), se enmarca en los acuerdos de cooperación entre México y la Comisión Europea en el eje para el desarrollo social y la reducción de las desigualdades. Dicho proyecto surge a través del convenio de financiación específico número ALA/B7-310/2003/5756 firmado entre la Comisión Europea y el Estado de Chiapas en 2003 y cubre una población beneficiaria de 155,000 habitantes en 830 comunidades de 18 microregiones de siete municipios de la Región Selva con una duración de cinco años (2003 - 2008).

Con acciones coordinadas entre dependencias e instituciones de los tres órdenes de gobierno, las organizaciones sociales, las organizaciones productivas y los habitantes del territorio, el PRODESIS impulsa el desarrollo integral a través de la aplicación de la planeación participativa, la difusión de sistemas de producción sustentable y de información oportuna y sistematizada. El enfoque territorial del PRODESIS es fortalecido con ejes estratégicos transversales como la participación social, la equidad de género, los derechos de los pueblos indígenas y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Dentro de este contexto el PRODESIS contrata al consorcio IICA-CIRAD-CATIE para desarrollar un Plan de Formación de Promotores Agrícolas de la Región Selva Lacandona. Este plan conlleva a la formación de capacidades en los ámbitos agropecuarios, forestales y de conservación de recursos naturales.

Instituciones miembros del consorcio:

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros, los cuales a su vez conforman su Consejo Superior.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del Sistema Interamericano, cuyos fines son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de sus Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar de las poblaciones rurales.

El Centro de Cooperación Internacional e Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), es el instituto francés de investigación agronómica al servicio del desarrollo de los países del Sur y de ultramar. Tiene acciones en las regiones tropicales y subtropicales donde prevalece la investigación conjunta. Su misión es la de contribuir al desarrollo

630.681

J95 Junkin, Ruth

Talleres en organización empresarial y comercialización para iniciativas empresariales asociativas de la Selva Chiapas, México : guía de facilitación / Ruth Junkin. – Turrialba, C.R : CATIE, 2007

43 p. : il. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE ; no. 73)

ISBN 978-9977-57-444-8

Contenido: Talleres empresariales: guía de facilitación

1. Empresas agrarias– Organización – México
 2. Asociaciones de agricultores – Mercadeo – México
 3. Capacitación – Participación comunitaria – México
- I. CATIE II. Título III. Serie.

Esta publicación es propiedad del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS) Chiapas, México; bajo los términos del Convenio ALA/B7-310/2003/5756.

La opinión expresada en este libro es la de sus autores y no necesariamente refleja el punto de vista de las instituciones participantes.



Índice

Presentación	1
Introducción a los talleres de organización empresarial y comercialización	3
Taller 1: Construcción de una visión empresarial común	5
Actividad 1.1 Revisión de las motivaciones de los participantes para la iniciativa empresarial	7
Actividad 1.2 Análisis de las ventajas y desventajas de participar en una iniciativa empresarial asociativa	9
Actividad 1.3 Definición de los recursos y capacidades del grupo	12
Actividad 1.4 Definición de una lista de productos potenciales	17
Actividad 1.5 Definición de tareas como preparación para el sondeo rápido de mercado	20
Taller 2: Identificación de oportunidades de mercado	25
Actividad 2.1 El sondeo rápido de mercado	26
Actividad 2.2 Procesamiento de los resultados del sondeo rápido de mercado	31
Taller 3: Desarrollo del plan de organización empresarial	35
Actividad 3.1 Desarrollo de un plan de organización empresarial	36
Actividad 3.2 Establecimiento de acuerdos básicos de funcionamiento	40
Bibliografía	43

Presentación

Con el propósito de apoyar un proceso de formación tendiente a la capacitación de promotores agrícolas de la Región Selva Lacandona, Chiapas, México; el consorcio IICA-CIRAD-CATIE desarrolla un Plan de Formación que conlleva a la adquisición de capacidades, necesarias para que los promotores logren apoyar a sus comunidades y microregiones. Todas estas acciones se enmarcan dentro del Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS).

Como complemento a los módulos de capacitación, se ha desarrollado esta guía para la ejecución de talleres de organización empresarial con enfoque de mercado para la construcción de una visión empresarial común, identificar oportunidades de mercado y desarrollar un plan de empresarial.

Estos talleres han sido diseñados con una estrategia pedagógica, participativa y práctica que permitirá consolidar una serie de iniciativas en el ámbito empresarial.

Este cuaderno, reúne una serie de procedimientos y actividades tendientes al fortalecimiento empresarial; el cual será enriquecido por las experiencias aportadas por los participantes y los facilitadores.

Agradecemos a sus autores por las contribuciones al desarrollo y transferencia de conocimiento y tecnología, elementos necesarios para impulsar el desarrollo.

Dr. Gonzalo Galileo Rivas-Platero
Coordinador Lote 2 Agroecología
Consortio IICA-CIRAD-CATIE

Introducción a los talleres de organización empresarial y comercialización

La organización empresarial de productores y productoras a pequeña escala es clave para el logro de mayores beneficios económicos y sociales de sus actividades productivas orientadas al mercado. Además de contribuir a la reducción de los costos de producción y comercialización, la organización empresarial facilita que los productores y productoras establezcan relaciones con otras empresas, accedan a servicios técnicos, empresariales y financieros, logren mayor acceso a innovaciones tecnológicas y cumplan con los requisitos de diferentes esquemas de certificación.

Dentro del contexto del PRODESIS, el Gobierno del Estado de Chiapas y las agencias colaboradoras, han apoyado la formación de grupos de productores alrededor de diferentes productos agroecológicos. En algunos casos, estos grupos han logrado definir una visión empresarial e iniciar algunas acciones con orientación de mercado. En otros casos, existe un interés en explorar opciones de mercado, pero sin una clara visión empresarial.

La serie Talleres en *Organización Empresarial y Comercialización para Iniciativas Empresariales Asociativas de la Selva* tiene el objetivo de fomentar un proceso más sistemático de organización empresarial de los participantes en el proyecto PRODESIS, para lograr mayor consolidación de las iniciativas empresariales durante la vida del proyecto y después de ella. La serie consta de tres talleres, planeados para impartirse en un total de seis días.¹ La organización básica del taller se encuentra en el Cuadro 1.

Esta guía ha sido diseñada para apoyar a los facilitadores de procesos de organización empresarial de productores y productoras a pequeña escala en la ejecución de los talleres. Los procesos propuestos deben ser adaptados de acuerdo a las características de cada grupo específico con el cual se trabaja.

¹ El material en esta guía es una adaptación aplicada del libro *Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras: Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural*. Ruth Junkin, et. al. Turrialba, Costa Rica. CATIE. 2005.

Cuadro 1
Organización y Contenido de los Talleres

Taller	Días	Contenido
1) Construcción de una visión empresarial común	1,5	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las motivaciones de los participantes para la iniciativa empresarial • Análisis de las ventajas y desventajas de participar en una iniciativa empresarial asociativa • Definición de los recursos y capacidades del grupo • Definición de una lista de productos potenciales • Definición de tareas para el sondeo rápido de mercado
2) Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo	3,5	<ul style="list-style-type: none"> • Sondeo rápido de mercado • Procesamiento de la información del sondeo rápido de mercado
3) Desarrollo del plan de organización empresarial	1	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de plan de acción a corto y mediano plazo • Establecimiento de acuerdos básicos de funcionamiento

Notas

Taller 1

Construcción de una visión empresarial común

Objetivo general del taller

Este taller está dirigido a grupos de productores y productoras que tienen interés en empezar a desarrollar actividades empresariales en forma conjunta. El taller tiene el objetivo de apoyar a los participantes del grupo a clarificar sus expectativas sobre el proceso de organización empresarial y empezar a formar una visión conjunta entre los diferentes participantes en el esfuerzo.

Productos y resultados

Al final del taller, los participantes habrán:

- Clarificado sus motivaciones para iniciar nuevas actividades empresariales
- Analizado las ventajas y desventajas de trabajar en una iniciativa empresarial asociativa
- Definido los recursos y capacidades con los cuales cuentan los participantes en el grupo
- Definido tareas de investigación de información secundaria

Cuadro 2
Organización General del Taller 1

Actividad	Propósito	Tiempo	Materiales
1.1 Revisión de las motivaciones de los participantes para la iniciativa empresarial	Los participantes comparten y analizan sus motivaciones y expectativas para la iniciativa empresarial nueva como base para el establecimiento de una visión común.	1,5 horas	Papel bond o tarjetas de color, masking, marcadores
1.2 Análisis de las ventajas y desventajas de participar en una iniciativa empresarial asociativa	Los participantes analizan las implicaciones de asociarse con otros para propósitos empresariales y definen estrategias preliminares para aprovechar al máximo las ventajas y minimizar los riesgos de trabajar en forma asociativa.	1 hora	Papel bond o tarjetas de color, masking, marcadores
1.3 Definición de los recursos y capacidades del grupo	Los participantes analizan y detallan los recursos y capacidades que tienen a manera individual y de grupo como base para el desarrollo de su iniciativa empresarial.	3 horas	Papel bond, masking, marcadores Hoja de “Definiciones: Recursos y Capacidades para la Organización Empresarial” Hoja de “Preguntas Orientadoras para el Análisis de Recursos y Capacidades”
1.4 Definición de una lista de productos potenciales	Los participantes desarrollan una lista de productos potenciales para incorporar a su actividad empresarial. Esta lista formará la base para el análisis de mercado, abarcado en el Taller 2.	2 horas	Papel bond, masking, marcadores
1.5 Definición de tareas como preparación para el sondeo rápido de mercado	Los participantes se distribuirán tareas para recopilar información secundaria sobre los productos potenciales.	1 hora	Papel bond, masking, marcadores

Actividad 1.1 Revisión de las motivaciones de los participantes para la iniciativa empresarial

Propósito

Los participantes comparten y analizan sus motivaciones y expectativas para la iniciativa empresarial nueva como base para el establecimiento de una visión común

Tiempo: 1,5 horas (depende del tamaño del grupo)

Materiales: Papel bond o tarjetas de color, masking, marcadores

Introducción

Una Iniciativa Empresarial es una actividad que tiene el fin de lograr mayores ingresos, a través de la venta de un bien (un producto agrícola o un producto procesado, por ejemplo) o un servicio (servicio de beneficiado o servicio de molino, por ejemplo).

Cada persona que decide realizar una actividad empresarial, tiene sus motivaciones para hacerlo. En algunos casos, las personas deciden realizar una actividad empresarial con la idea de cubrir algunos costos del hogar como la educación de los niños o una mejora en los alimentos a comprar. En otros casos, pueden tener metas más ambiciosas como ir mejorando la economía del hogar en todo sentido – mejorar la casa, comprar más bienes, comprar más terrenos para expandir la producción.

Las motivaciones de las personas al participar en una actividad empresarial nueva afectan el tiempo y esfuerzo que están dispuestos a invertir en esta actividad. Cuando se trabaja en grupo, es importante entender las motivaciones de los diferentes miembros del grupo y asegurar que no existan conflictos importantes entre estas.

Procedimientos

1. El o la facilitador(a) presenta el tema, explicando la información que se encuentra en la introducción.
2. Cada participante debe reflexionar sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Qué me motiva a participar en una iniciativa empresarial?
 - ¿Qué espero lograr al participar?
 - ¿Qué espero tener que aportar para participar en la iniciativa (tiempo, dinero, medios de transporte, información, etc.)?
 - ¿Cuáles dudas tengo sobre mi participación?

3. Los participantes se dividirán en parejas. Cada persona explicará sus motivaciones, esperanzas de logro, expectativas sobre qué aportará y sus dudas a su compañero.
4. En plenaria, cada participante debe presentar al grupo entero las motivaciones, esperanzas de logro, expectativas sobre qué aportará y las dudas de su compañero. El facilitador verificará con el compañero que lo presentado es correcto y anotará las respuestas en papelógrafos o tarjetas de color puestos en la pared.
5. Al finalizar con todos los participantes, el grupo discutirá los resultados del ejercicio, usando las siguientes preguntas como guía:
 - ¿Qué es lo que más nos motiva a participar en una iniciativa empresarial?
 - ¿Existen contradicciones entre los motivos de los diferentes participantes?
 - ¿Son compatibles nuestras expectativas? ¿Cómo se diferencian?
 - ¿Existe alguna contradicción?
 - ¿Qué estamos dispuestos a aportar para la iniciativa empresarial? ¿Falta algo?

Conclusiones

No es necesario resolver todas las diferencias en expectativas de una sola vez. Apenas está empezando el proceso de organización empresarial. Al final del taller tres, se retomará el análisis de motivaciones, expectativas y aportes para definir si, con toda la nueva información generada en los tres talleres, se haya acercado más las diferentes expectativas. En ese momento, si todavía existieran contradicciones importantes entre los participantes, habría que tomar una decisión sobre la conveniencia de separar en diferentes grupos según los intereses particulares.

Notas

Actividad 1.2 Análisis de las ventajas y desventajas de participar en una iniciativa empresarial asociativa

Propósito

Los participantes analizan las implicaciones de asociarse con otros para propósitos empresariales y definen estrategias preliminares para aprovechar al máximo las ventajas y minimizar los riesgos de trabajar en forma asociativa.

Tiempo: 1 hora

Materiales: Papel bond o tarjetas de color, masking, marcadores

Introducción

Una iniciativa empresarial asociativa es un grupo de personas que trabaja en conjunto para vender bienes o servicios. Las personas se unen en iniciativas empresariales asociativas para fortalecer su capacidad de producir y vender en una forma que les genere ingresos satisfactorios.

De esta manera, logran beneficios que no alcanzarían al trabajar en forma individual. A la vez, existen ciertos costos al trabajar en una iniciativa empresarial asociativa.

Es importante que los participantes en el proceso de organización empresarial reconozcan las ventajas de trabajar con otros para lograr sus fines empresariales. Este reconocimiento les ayudará a superar los obstáculos que pueden presentarse en el camino. También es útil que se concienticen de antemano sobre las posibles desventajas que pueden existir con las empresas asociativas, para poder desarrollar estrategias para minimizar los riesgos potenciales.

Procedimientos

1. El o la facilitador(a) presenta el tema, explicando la información que se encuentra en la introducción.
2. En plenaria, discute las ventajas de trabajar en una iniciativa empresarial asociativa. El o la facilitador(a) debe anotar estas ventajas en papel bond. Para esto, se puede usar el formato desarrollado en el Cuadro 3. Después, el grupo debe discutir posibles desventajas de trabajar en forma asociativa y el o la facilitador(a) debe anotar las respuestas en el Cuadro 3. El o la facilitador(a) puede apoyar al grupo, haciendo referencia a los puntos destacados en el Cuadro 4.

- Una vez completas las primeras dos columnas del Cuadro 3, el/la facilitador(a) guiará una discusión de posibles estrategias para minimizar las desventajas potenciales de trabajar en forma asociativa. Si el grupo ya tiene experiencia trabajando en forma asociativa, se puede discutir concretamente experiencias vividas en el camino y las estrategias que han usado o pueden usar los participantes para enfrentar estas situaciones.

Conclusiones

La concientización sobre los beneficios de la organización empresarial permite ir consolidando los compromisos de los participantes en el esfuerzo. Se retomará las estrategias generadas en este ejercicio al final del proceso de talleres de organización empresarial cuando se define un plan de acción específico.

Cuadro 3
Ventajas, Desventajas y Posibles Estrategias de las Iniciativas Empresariales Asociativas

Ventajas	Desventajas	Posibles Estrategias

Cuadro 4
Ejemplos de Ventajas y Desventajas de las Iniciativas Empresariales Asociativas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en grupo permite reducir los costos de producción y comercialización por persona. • Permite juntar más producción para poder suplir compradores que exigen mayores volúmenes. • Los integrantes del grupo pueden compartir habilidades, tiempo y recursos para que la iniciativa empresarial funcione. • El trabajo puede dividirse entre los integrantes del grupo, aprovechando de esta manera el tiempo que cada uno tiene disponible. • A un grupo le resulta más fácil que a un individuo obtener asistencia externa; por ejemplo, capacitación, préstamos y asesoría de agencias de desarrollo, entre otros. • Participar en un grupo facilita conseguir certificaciones como comercio justo, orgánico, forestal, etc. • Las decisiones tomadas en grupo suelen ser mejores y más realistas que las individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre resulta fácil decidir quién hará qué. • Hay muchas tareas que a todo el mundo le gusta hacer; otras nadie las desea. Dividir el trabajo puede suscitar discusiones y problemas entre los integrantes del grupo. • Tomar decisiones en grupo requiere más tiempo que tomarlas individualmente. • Aunque a menudo las decisiones por consenso son mejores, toma tiempo conversar sobre posibles ventajas y desventajas y llegar a un acuerdo. A veces se necesitan decisiones rápidas, lo que no permite un proceso (muy) participativo. • Uno o más integrantes del grupo pueden contribuir menos que otros en términos de tiempo o dinero, pero desean tener igual participación en los beneficios. Si distintos integrantes han colaborado con diferentes cantidades de dinero, tiempo o algún otro recurso, puede ser difícil decidir qué porcentaje de las ganancias recibirá cada uno.

Actividad 1.3 Definición de los recursos y capacidades del grupo

Propósito

Los participantes analizan y detallan los recursos y capacidades que tienen a manera individual y de grupo como base para el desarrollo de su iniciativa empresarial.

Tiempo: 3 horas

Materiales: Papel bond, masking, marcadores
Hoja de Definiciones: Recursos y Capacidades para la Organización Empresarial
Hoja – Preguntas Orientadoras para el Análisis de Recursos y Capacidades

Introducción

El análisis de los recursos y capacidades para la organización empresarial rural permite a los participantes del grupo pre empresarial definir con qué se cuenta para construir su actividad empresarial. El análisis se basa en los **capitales de medios de vida**, los cuales incluyen el capital humano, capital natural, capital construido, capital financiero. De igual manera, se incluye el capital social, capital cultural y capital político.

Aunque el análisis de estos capitales puede tomar una forma muy amplia, para fines del proceso de organización empresarial, se debe enfocar en los aspectos que tienen más relevancia para actividades empresariales potenciales. El análisis de los recursos y capacidades ayudará al grupo hacer una lista preliminar de productos potenciales para su actividad empresarial. De igual manera, les proveerá con una base para medir su capacidad de responder a los requerimientos de mercado en la segunda fase del proceso de organización.

Procedimientos

1. El o la facilitador(a) presenta el tema, explicando la información que se encuentra en la introducción.
2. Se entrega una copia de la ***Hoja de Definiciones: Recursos y Capacidades para la Organización Empresarial*** a todos los participantes. Se explica que para el proceso de organización empresarial, se ha enfocado en cinco categorías de recursos y capacidades de mayor relevancia para la organización empresarial. Se revisa cada uno de las cinco categorías y se aclara cualquier duda al respecto.
3. Se entrega a cada participante una copia de la hoja ***Preguntas Orientadoras para el Análisis de Recursos y Capacidades para la Organización Empresarial Rural***. Si el grupo es muy grande, se dividen los participantes en grupos de tres personas cada uno. Es preferible que haya al menos una persona que puede leer y escribir en cada grupo.

Dentro del grupo, cada miembro debe pensar en los recursos que tiene disponible dentro de su hogar o finca para cada uno de los diferentes tipos de recursos. Las preguntas orientadoras ayudarán a encaminar la discusión. Una persona puede anotar las respuestas de los participantes. Después de finalizar este trabajo de grupo, el/la facilitador(a) pedirá que cada grupo presente los diferentes recursos y capacidades disponibles dentro del grupo. El/ella debe anotar estas respuestas en el formato del Cuadro 5, previamente preparado en papel bond y puesto en la pared.

Si el grupo es pequeño, se puede proceder directamente al trabajo en plenaria, con el/la facilitador(a) guiando el proceso de reflexión sobre las preguntas orientadoras y anotando las respuestas de los diferentes participantes.

4. Una vez desarrollado el Cuadro 5, se debe discutir en dónde están las principales fortalezas de los participantes en el grupo.
 - ¿Qué tienen para aportar para la formación de una empresa?
 - ¿Cuáles son las principales retos o debilidades?
 - ¿Qué se tendría que fortalecer para la formación de una empresa?

Conclusiones

Al final de esta actividad, los participantes habrán formado o reforzado su entendimiento sobre los recursos y capacidades existentes dentro de la iniciativa empresarial. De esta forma, tendrá más claridad para proceder a la próxima actividad—la definición de productos potenciales para la iniciativa.

Notas

Hoja de Definiciones

Recursos y Capacidades para la Organización Empresarial

Capital Humano: se refiere a la capacidad de los participantes para emprender, trabajar y/o manejar una empresa (incluye educación, conocimientos, disponibilidad de mano de obra, habilidades, salud, nutrición).

Capital Natural: analiza la cantidad, calidad y seguridad de los recursos naturales con los cuales un hogar puede contribuir al funcionamiento de una empresa (incluye acceso continuo a recursos naturales, tenencia de tierra, suelos, agua, cultivos anuales y perennes, recursos forestales incluyendo fauna silvestre, ganado mayor y menor y material genético).

Capital Construido: detalla los equipos, maquinaria, y servicios básicos que son necesarios para la organización y el desarrollo empresarial (incluye acceso a red vial, agua potable y de riego, telecomunicaciones, energía eléctrica, maquinaria, equipo y herramientas para la producción).

Capital Financiero: analiza fuentes de dinero que pueden contribuir en forma de inversiones para la empresa o en forma de mantenimiento del hogar mientras la empresa está desarrollándose (incluye fuentes de ingresos dentro y fuera de la finca - incluyendo remesas y salarios - ahorros, préstamos y crédito).

Capital Social: describe la integración en grupos y/o acceso a líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad que pueden facilitar el proceso de organización empresarial (incluye integración en organizaciones comunitarias y empresariales, acceso a proveedores de servicios y líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad).

Preguntas Orientadoras

Análisis de Recursos y Capacidades

Capital Humano:

- ¿Cuáles capacidades y habilidades especiales tienen las personas de nuestras familias?
- ¿Cuál es nuestro nivel de educación formal?
- ¿Tenemos problemas de salud u otros que nos impedirían trabajar?

Capital Natural:

- ¿Cuánta tierra trabajamos? ¿Somos dueños de la tierra? ¿Están seguros los títulos?
- ¿Cómo está la fertilidad de los suelos? ¿Ha cambiado con el tiempo?
- ¿Con cuáles otros recursos naturales contamos? ¿Para qué se pueden usar? ¿Existen fuentes de agua/riego? ¿Tenemos acceso a semillas y otro material para la producción?
- ¿Cuáles cultivos o productos producimos ahora? ¿Cuáles otros hemos producido tradicionalmente?

Capital Construido:

- ¿Con cuál maquinaria, equipos y herramientas contamos para trabajar?
- ¿Tenemos acceso a medios de transporte?
- ¿Tenemos acceso a centros de acopio, instalaciones de almacenamiento o bodegas?
- ¿Tenemos buen acceso a agua, luz, teléfono?
- ¿Hay otros servicios de comunicación como internet, correo electrónico, radio?

Capital Financiero:

- ¿Cuáles son nuestras fuentes principales de ingresos? ¿Cuáles son las tendencias respecto a estas fuentes (son estables, van en aumento, están cayendo)?
- ¿Tenemos fuentes de préstamos? ¿Cuáles son y cómo son las condiciones?
- ¿Tenemos ahorros?
- ¿Estamos muy endeudados?

Capital Social:

- ¿Existen organizaciones o experiencias organizativas en la comunidad? ¿Cuál ha sido su papel y sus experiencias en estas organizaciones?
- ¿Existen relaciones con instituciones de apoyo técnico, empresarial, financiero o social?
- ¿Cuáles relaciones tenemos con empresas privadas – intermediarios, plantas procesadoras, bancos u otros que podrían tener interés en nuestro desarrollo empresarial?
- ¿Con quiénes hacemos negocios normalmente? ¿A quiénes vendemos nuestros productos? ¿Cómo son estas relaciones?
- ¿Ya estamos organizados empresarialmente? ¿Cuáles experiencias positivas hemos tenido?

Cuadro 5
Recursos y Capacidades Disponibles para la Organización Empresarial Rural

Tipo de Recurso	Recursos Disponibles	Retos o Problemas
Capital Humano		
Capital Natural		
Capital Construido		
Capital Financiero		
Capital Social		

Actividad 1.4 Definición de una lista de productos potenciales

Propósito

Los participantes desarrollan una lista de productos potenciales para incorporar a su actividad empresarial. Esta lista formará la base para el análisis de mercado, abarcado en el Taller 2.

Tiempo: 2 horas

Materiales: Papel bond, masking, marcadores

Introducción

La definición de los productos de una iniciativa empresarial es una decisión clave para su éxito. Sin un producto, no existe una empresa. Sin un producto que responde a la demanda del mercado y que, a la vez, es factible producir de parte de los participantes en la iniciativa, no habrá éxito financiero.

En esta actividad, los participantes desarrollarán un listado de productos de mayor interés para el grupo, como insumo para el sondeo rápido de mercado a desarrollarse en el segundo taller. Estos productos pueden encontrarse entre los que están produciendo u ofreciendo en la actualidad, los que se han producido u ofrecido en el pasado y que podrían volver a comercializar, y/o productos nuevos que son viables, tomando en cuenta el inventario de recursos y capacidades del grupo.

Procedimientos

1. En plenaria, revisar el Cuadro 5, resultado de la actividad anterior. El/la facilitador(a) guiará una discusión sobre las siguientes preguntas, anotando las repuestas en el Cuadro 6.
 - Si ya estamos funcionando como una iniciativa empresarial, ¿cuáles productos pensamos conveniente continuar ofreciendo? Anótelos en la columna de productos.
 - Cuáles otros productos podríamos producir y ofrecer para la venta basado en nuestros recursos naturales, recursos humanos y otros capitales? Anótelos en la columna de productos.

En el caso de que los participantes de la iniciativa empresarial toman el acuerdo de enfocarse en un solo rubro, aún se pueden definir diferentes productos a investigar. Por ejemplo, si quiere trabajar con frutas, se puede pensar en frutas frescas, frutas preparadas o conservas.

- Basado en nuestro capital humano, capital construido y capital natural, ¿hay otros productos que quisiéramos ofrecer? (piense en productos como servicios de empaque o procesamiento de alimentos, servicios de turismo, provisión de insumos, etc.) Anótelos en la columna de productos.
2. Una vez desarrollada una lista de productos potenciales, en el Cuadro 6, se debe proceder a calificar los diferentes productos en la lista. Para cada producto, discuta qué se sabe del producto y cómo ven las posibilidades de alcanzar sus metas empresariales al incorporar este producto dentro del quehacer de la iniciativa empresarial. Para cada uno, define si el potencial es **Alto, Medio o Bajo**.
 3. Al tener calificados los productos, el grupo tendrá que decidir para cuáles productos se quiere proceder a realizar un sondeo rápido de mercado. Con la información de mercado, se podrá afinar más la lista de productos a ofrecer. Eliminando los productos que salieron con un potencial bajo, se puede pedir a los participantes pasar por el Cuadro 6 y marcar hasta dos opciones de productos en los cuales quisieran enfocar para el sondeo rápido de mercado. Las votaciones se deben hacer tomando en cuenta las preferencias y expectativas de cada participante. Al finalizar la votación, se puede discutir los resultados para llegar a acuerdos finales sobre los productos a investigar.

Conclusiones

Al final de esta actividad, los participantes están listos para tomar acuerdos para las actividades de investigación de mercado. El listado de productos a investigar no es un listado final para la iniciativa empresarial, sino un listado preliminar. El listado final de productos de la iniciativa empresarial se desarrollará después de la investigación de mercado.

Notas

Cuadro 6
Listado Preliminar de Opciones de Productos

Productos Potenciales	Calificación (Alto, Medio, Bajo)	Prioridad para el Análisis de Mercado

Actividad 1.5 Definición de tareas como preparación para el sondeo de mercado

Propósito

Los participantes se distribuirán tareas para recopilar información secundaria sobre los productos potenciales.

Tiempo: 1 hora

Materiales: Papel bond, masking, marcadores

Introducción

Durante el segundo taller de esta serie, se realizará un sondeo de mercado para los productos seleccionados por los participantes en la iniciativa empresarial. Antes de comenzar este sondeo, se recomienda recolectar y analizar información secundaria; **es decir, información disponible en revistas, informes técnicos, periódicos y otro tipo de publicaciones**, ante todo con respecto a las condiciones y tendencias que pueden tener un impacto sobre la producción y comercialización de los productos seleccionados. Esta información nos permitirá ir entendiendo mejor la situación general de mercado para los productos seleccionados, antes de entrar en detalle con el sondeo rápido.

Algunas posibles fuentes de información secundaria incluyen:

- ONG y proyectos de desarrollo (estudios de línea base, informes técnicos)
- Universidades y centros de investigación
- Ministerios y otras agencias estatales (en especial para investigar aspectos legales, impuestos, etc.)
- Cámaras de comercio (informes de importaciones, exportaciones, tratados, aranceles, etc.) y otros gremios profesionales
- Revistas técnicas, informes técnicos, boletines, etc.
- Internet (sistemas de información de mercado)

Procedimientos

1. El/la facilitador(a) explica la información presentada en la introducción. Se explica que—en preparación para el sondeo rápido de mercado en el próximo taller, se debe recoger toda la información secundaria posible sobre nuestros productos seleccionados. Para esto, se asignarán tareas entre los diferentes miembros del grupo.
2. Se revisa el Cuadro 7 con el grupo. Entre todos, se deben definir cuáles podrían ser las fuentes de información secundaria. Éstos se deben anotar en la primera columna del cuadro. Dependiendo del número de integrantes del grupo y los productos seleccionados, se puede dividir en equipos de dos a tres personas y asignar a cada grupo un número de las fuentes potenciales anotados para recolectar información. Dependiendo de las características de los diferentes productos seleccionados, el/la facilitador(a) puede recordar a los participantes que deben buscar información sobre mercados locales, nacionales y/o internacionales.
En cuanto a la información sobre los mercados internacionales, se debe tomar en cuenta que puede obtener alguna información de importancia en el internet. Si hubieran participantes en el grupo con acceso a Internet—o directamente o a través de familiares o amigos—ellos se podrían encargar de ese aspecto. Si no, el facilitador puede apoyar con esa tarea.
1. Se revisan conjuntamente las “Preguntas Orientadoras—Información Secundaria sobre Productos Potenciales” para asegurar que todos entiendan el tipo de información que se quiere buscar. Se aclaran dudas sobre esta información.

En casos en que la logística presente mayores dificultades para que los integrantes del grupo recolecten directamente la información secundaria, se recomienda que los/ las facilitadores se encarguen de levantar la información.

Conclusiones

Al final de esta actividad, se cierra el Taller 1. Se aclara con los participantes que el proceso de organización empresarial continuará con la búsqueda de la información secundaria, la cual se traerá al Taller 2 para analizarla e incorporarla en los próximos pasos del proceso. La participación directa de los participantes es clave, ya que la iniciativa empresarial pertenece a ellos y su éxito eventual dependerá de los esfuerzos invertidos ahora y en el futuro.

Cuadro 7
Asignación de Tareas para Recoger Información Secundaria

Productos Potenciales	Fuentes de Información	Responsables y Fechas

Preguntas Orientadoras

Información Secundaria sobre Productos Potenciales

Con el análisis de la información secundaria obtenida se busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias en los mercados de los productos priorizados?
¿Cuáles son las exigencias con respecto a calidad, inocuidad, sanidad, volúmenes, precios, etc.? ¿Cuáles de estos mercados muestran exigencias manejables y tasas de crecimiento favorables? ¿Cuáles nichos de mercado existen en el campo local, nacional e internacional para los productos seleccionados? ¿Hay algunos productos seleccionados que se pueden descartar por no contar con condiciones de mercado favorables?
- ¿Existen leyes y regulaciones que debemos conocer para los productos de importancia para nosotros? (comercio justo, amigable a los pájaros, producido bajo sombra, etc.)
- ¿Hay sistemas o requerimiento de certificación para los productos que nos pueden interesar?
- ¿Existen algunas restricciones en términos de género para la producción y/o comercialización de los productos?
- ¿Quiénes son los principales vendedores de insumos para la producción?
¿Quiénes son los principales compradores de los productos?
- ¿Cuáles son las fuentes de información de mercados más útiles?
- ¿Cuáles innovaciones en las tecnologías de producción y comercialización podrían impulsar un mejor posicionamiento del grupo preempresarial en las cadenas productivas?

Notas

Taller 2

Identificación de oportunidades de mercado

Objetivo general del taller

Este taller está dirigido a grupos de productores y productoras que ya han definido su interés en trabajar conjuntamente con fines empresariales y ya han hecho una definición preliminar de algunos productos potenciales a ofrecer como iniciativa empresarial. El taller tiene el objetivo de apoyar a los participantes del grupo clarificar las oportunidades de mercado y mercadeo para los productos de interés y así afinar la lista final de productos a ofrecer.

Productos y Resultados

Al final del taller, los participantes habrán:

- Analizado información secundaria sobre los mercados para los productos de interés
- Identificado los principales oportunidades de mercado para los productos identificados
- Definido los principales requisitos para responder a las oportunidades de mercado
- Analizado las capacidades del grupo para responder a los requisitos
- Refinado una lista final de productos para las primeras etapas de la iniciativa

Cuadro 8
Organización General del Taller 2

Actividad	Propósito	Tiempo	Materiales
Sondeo rápido de mercado	Los participantes comparten y analizan la información secundaria que han recopilado como tarea del Taller 1 y recopilan información de primera mano de actores importantes en los mercados para los productos seleccionados.	2 días	Papel bond, masking, marcadores, hojas blancas, lápices
Procesamiento de la información del sondeo rápido de mercado	Los participantes identifican las oportunidades de mercado y mercadeo con sus respectivos requisitos. Los participantes definen su capacidad de responder a las diferentes oportunidades y refinan su lista de productos a ofrecer.	6,5 horas	Apuntes del sondeo rápido de mercado, papel bond, masking, marcadores

Actividad 2.1 El sondeo rápido de mercado

Propósitos

Los participantes comparten y analizan la información secundaria que han recopilado como tarea del Taller 1 y recopilan información de primera mano de actores importantes en los mercados para los productos seleccionados.

Tiempo: 2 días

Materiales: Papel bond, masking, marcadores, resultados de la búsqueda de información secundaria, tarjetas de color

Logística: El/la facilitador(a) debe haber preparado la logística para las visitas a mercados, posibles compradores, y otros informantes con anticipación. A la vez, debe haber algo de flexibilidad en los medios de transporte y otros puntos de logística para permitir incorporar nuevas ideas e insumos de los participantes en el taller.

Introducción

Analizar la información secundaria recogida sobre productos potenciales nos ayuda para definir mejor la lista de productos a investigar directamente con nuestras entrevistas con otras personas que trabajan directamente en la compra o venta de los productos. Puede ser que la información secundaria nos dé una señal clara de que un producto en la lista original ya no nos interesa porque **las tendencias de mercado** no son buenas (los precios están cayendo, las personas ya no están comprando el producto, etc.) o porque claramente no tenemos la **capacidad de participar** en el mercado por cuestiones productivas, legales u otros.

A la vez, el análisis de la información secundaria nos puede ayudar a definir mejor en cuál información debemos enfocar en nuestras entrevistas durante el **sondeo rápido de mercado**. Este sondeo nos permite recoger información importante sobre las oportunidades que existen para vender nuestros productos y qué tendríamos que hacer para poder aprovechar estas oportunidades.

El sondeo rápido de mercado incluirá entrevistas con productores innovadores, procesadores, intermediarios, dueños de tiendas y restaurantes y otras personas que pueden compartir información importante sobre los mercados potenciales para nuestros productos.

Procedimientos

1. En plenaria, los diferentes grupos que trabajaron en la recolección de información secundaria sobre los mercados para los productos potenciales presentan los resultados de las investigaciones. El/la facilitadora puede anotar puntos importantes en el formato del Cuadro 9.
2. Al finalizar la información de cada producto, el grupo debe discutir lo que ha aprendido sobre el potencial de mercado que existe para el producto y cuáles dudas todavía existen. Se puede anotar esta información en el formato del Cuadro 9 para después incorporar esta información a las preguntas para el sondeo rápido de mercado.
3. Al finalizar la revisión de la información generada, se debe decidir en conjunto con el grupo si hubiera alguno de los productos previamente identificados, que ya no sigue siendo de interés. Si es así, ese producto se elimina de la lista y no se incluye en el sondeo rápido de mercado.
4. Con la definición final de los productos a investigar, se procederá a la preparación para las entrevistas del sondeo rápido de mercado. Estas entrevistas se realizan con contactos importantes que podrán proveer información más directa acerca de las posibilidades reales de mercado para los productos seleccionados. A la vez, darán información sobre los requisitos para poder vender en estos mercados. El/la facilitador(a) explicará que se procederá a preparar para la actividad de sondeo de mercado para el día entrante. Para facilitar la preparación, el/la facilitador(a) puede explicar el tipo de información que se busca aprender de estos actores, usando la Hoja “Información de Mercado a Solicitar de Actores Importantes”, para guiar la conversación.
5. Después de haber discutido la Hoja “*Información de Mercado a Solicitar de Actores Importantes*”, se puede proceder a llenar el Cuadro 10. Si el grupo es grande, se puede dividir en pequeños grupos. Si no, se puede trabajar en plenaria. Para cada producto, se debe desarrollar una lista de personas a entrevistar. Como hay poco tiempo para realizar el sondeo, se debe enfocar en entrevistar a las personas que tienen conocimiento directo de las oportunidades que parecen más interesantes y factibles. Después se puede ampliar la información con otros actores si es necesario.

En el caso de que no existe tiempo suficiente para que los participantes en el grupo tomen un papel activo en la recopilación de información secundaria, se puede invitar a personas con conocimientos amplios sobre los mercados para los diferentes productos seleccionados para compartir sus conocimientos con el grupo. De igual manera, el/la facilitador(a) puede preparar información para compartir con el grupo.

El/la facilitador(a) debe preparar de antemano una lista de contactos clave con quienes realizar las entrevistas del sondeo rápido de mercado. Sin embargo, los participantes también tendrán sugerencias sobre personas a entrevistar y lugares a visitar para el sondeo. En este sentido, los medios de transporte y el horario debe ser suficientemente flexible para permitir incluir a estas sugerencias. En el caso ideal, las entrevistas se realizarán en los mercados o puntos de venta. Si estos se encuentran distantes, algunas entrevistas se pueden realizar por teléfono o se pueden llevar a los entrevistados al lugar de la capacitación.

Para cada actor, se debe definir preguntas específicas que quiere que conteste. Es importante tener la mayor claridad posible sobre el tipo de información que quiere lograr. De igual manera, se debe definir cuáles participantes entrevistarán a cuáles contactos. Hay que recordar que un grupo de aproximadamente 3 personas es el número máximo ideal para realizar entrevistas. Si llegan más personas a una entrevistas, las personas pueden distraerse o no querer hablar.

6. Finalmente, se debe clarificar la logística para el sondeo de mercado, asegurando que todos los participantes tengan la información y materiales necesarios para participar efectivamente.

Conclusiones

Esta etapa de preparación para el sondeo rápido de mercado es clave para garantizar la utilidad de la información que se genere. Al salir para realizar entrevistas, todos los participantes deben estar claros del propósito del trabajo y convencidos de la utilidad de la información que se vaya a encontrar.

Cuadro 9
Análisis de Información Secundaria

Productos Potenciales	¿Qué aprendimos?	Preguntas que nos quedan

Información de Mercado a Solicitar de Actores Importantes

Productores innovadores

Al hablar con los productores innovadores, queremos saber con cuáles productos les va bien. Cómo son los compradores y mercados para esos productos y cuáles recursos y capacidades se necesitan para poderlos producir y vender.

- Los productos que cultivan, procesan y/o comercializan. Cómo les va con estos productos
- Recursos naturales - (suelo, altura, agua, etc.) para la producción
- Recursos humanos - (¿cuántos trabajadores? ¿por cuánto tiempo? y ¿durante cuáles épocas?) y habilidades especiales requeridas
- Insumos requeridos (fertilizantes orgánicos y sintéticos, plaguicidas y sustancias y agentes biológicos, etc.)
- Capital construido – cuáles equipos, edificios u otra infraestructura se necesita
- Exigencias de los diferentes compradores (intermediarios, detallistas) en términos de precios, calidad, volúmenes y tiempo de entrega
- Oportunidades y requerimientos para establecer alianzas estratégicas (incluyendo productores organizados)
- Reglas y normas que pueden tener un impacto en la producción y comercialización, por ejemplo, requerimientos de rastreabilidad del producto
- Servicios obtenidos y sus respectivos proveedores (empresas privadas, ONG, agencias estatales, proyectos de desarrollo) y los impactos de los servicios obtenidos

Procesadores

- Dónde y de quiénes compran su materia prima
- Cuáles son las características de la materia prima necesitan (calidad, volumen y precio)
- A dónde y a quiénes venden sus productos
- Calidades y volúmenes producidos
- Precios de compra y venta
- Cada cuánto y en cuáles épocas compran y venden
- Cómo son las relaciones con los proveedores de insumos actuales, con los clientes
- Ofrecen servicios a los proveedores? (tecnologías, información, financiamiento y crédito, entre otros)

Intermediarios (local, regional e internacional)

- Servicios adicionales ofrecidos a sus clientes (vendedores y compradores), por ejemplo crédito, información, insumos de producción, etc.
- Cómo varían las compras y ventas de los productos durante el año
- Comportamiento general de la demanda y los precios durante los años recientes
- Tendencias (actuales y futuros) en los precios (demanda y oferta) durante el año
- Problemas con sus abastecedores actuales de productos (calidad, volúmenes, entrega a tiempo, entre otros)
- Interés en productos de mayor valor agregado (mejor presentación, empaque, etc.)
- Quiénes son los compradores de los productos y qué quieren en términos de calidad y volumen.

Detallistas (supermercados, pulperías, restaurantes, vendedores ambulantes, verdulerías)

- Productos comprados y de quiénes los compran
- Cuánto compran, cada cuánto y cómo varían las compras en el año
- Exigencias de los consumidores finales en términos de calidad, precios y presentación
- Precios de compra y venta

- Cómo son las relaciones con los proveedores de insumos actuales, con los clientes
- Exigencias en términos de precio, calidad y volumen
- Problemas con sus abastecedores en términos de calidad, volumen, entrega a tiempo, etc.
- Servicios ofrecidos (información, financiamiento y crédito, entre otros)

Proveedores de insumos o de servicios

- Insumos o servicios ofrecidos y tipos de clientes atendidos
- Fuentes de financiamiento y relaciones contractuales con sus clientes
- Acceso a información sobre tecnologías y mercados
- Casos de éxito
- Capacidad/disponibilidad para incluir a otros como clientes

Cuadro 10
Organización del Sondeo Rápido de Mercado

Tipo de Actor	Personas Específicas a Entrevistar	Preguntas Específicas	Personas Encargadas
Productores Innovadores			
Procesadores			
Intermediarios			
Detallistas (Tiendas Restaurantes Mercados)			
Proveedores de Insumos y Servicios			

Actividad 2.2 Procesamiento de los resultados del sondeo rápido de mercado

Propósito

Los participantes identifican las oportunidades de mercado y mercadeo con sus respectivos requisitos.

Los participantes definen su capacidad de responder a las diferentes oportunidades y refinan su lista de productos a ofrecer.

Tiempo: 6,5 horas

Materiales: Resultados del ejercicio anterior, hojas blancas, lápices

Introducción

El sondeo rápido de mercado nos provee con información clave para definir los productos que la iniciativa empresarial ofrecerá y desarrollar un plan de organización empresarial. Pero para poder usar adecuadamente la información recopilada en el sondeo, los resultados deben ser organizados y analizados. Los resultados se resumirán en una descripción de las diferentes oportunidades de mercado que incluye los requerimientos para aprovecharlas. De igual manera, se realizará un análisis de la capacidad de la iniciativa empresarial para responder a los requerimientos y así empezar la identificación de posibles puntos a fortalecer.

Procedimientos

1. Para iniciar el procesamiento de la información generada en el sondeo rápido de mercado, se debe entregar una copia del Cuadro 11 a todos los participantes. Se puede dividir en los grupos en los cuales se realizaron el sondeo rápido de mercado. Cada grupo debe describir la información básica sobre las oportunidades de mercado que encontraron durante el sondeo. La información básica incluye:
 - El nombre del producto (p.ej. mango verde cortado y empaquetado).
 - Características que debe tener el producto—cómo tiene que ser (en cuanto a variedades, tamaños, calidades, empaques, etc.).
 - Quiénes lo comprarían.
 - En dónde se vendería (p.ej., en la comunidad, en el mercado local, en el supermercado XX, etc.).
 - Volumen mínimo que se tendría que entregar. Volumen máximo que se puede aceptar.
 - Con qué frecuencia y en cuáles épocas se tendría que entregar.

2. Al terminar de trabajar cada grupo en forma independiente, deben presentar sus resultados a la plenaria. El/la facilitador(a) debe apoyar el proceso de consolidar las oportunidades de mercado a una sola lista, con la información completa para cada una.
3. Con la lista completa de oportunidades, en plenaria, se puede trabajar en el desarrollo del análisis de las capacidades del grupo para responder a las oportunidades de mercado. Para ello, se prepararía un formato, como el Cuadro 12, para cada oportunidad de mercado. El grupo debe responder a las siguientes preguntas y el/la facilitador(a) anotaría las respuestas en el Cuadro 12, ya preparado en papel bond.
 - ¿Cuáles son los requerimientos en cuanto a los cinco activos o capitales de los medios de vida para aprovechar las oportunidades de mercado por parte de la iniciativa?
 - ¿Con cuáles recursos y capacidades para responder a estos requerimientos cuentan cada uno de los integrantes del grupo y el grupo en sí? (ver resultados del Taller 1)
 - ¿Cuáles son las debilidades o lagunas que existen entre los requerimientos y los recursos y capacidades disponibles?
4. Al finalizar el análisis para todas la oportunidades de mercado, se debe revisar cada una y definir para cuáles la iniciativa quiere enfocar su tiempo y recursos en su primera etapa. Esta decisión se toma en base a el potencial de mercado que existe y también la capacidad de la iniciativa de responder a los requerimientos. El grupo puede definir uno o dos productos para iniciar y trabajar en el corto plazo y, a la vez, definir otros productos que le gustaría trabajar en el mediano plazo debido a que requieren mayor inversión o creación de capacidades.

Conclusiones

Al final del Taller 2, la iniciativa empresarial debe tener claridad sobre las oportunidades de mercado que existen para sus productos. Debe haber creado una visión común sobre los productos y mercados que estará priorizando en el corto y mediano plazo. Esta información, en conjunto con la información sobre los recursos y capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades, se usarán para desarrollar el plan de organización empresarial en el Taller 3.

Cuadro 11
Descripción de las Oportunidades de Mercado

Nombre del producto	¿Cómo tiene que ser el producto (tamaño, color, empaque, variedades, certificaciones, etc.)?	¿Quiénes lo comprarían?	¿En dónde lo venderíamos?	¿Cuál es el volumen mínimo y máximo que tendríamos o podríamos entregar?	¿Con qué frecuencia y/o en cuáles épocas habría que entregar?

Cuadro 12
Análisis de las Capacidades de la Iniciativa Empresarial para
Responder a las Oportunidades de Mercado

Descripción de la oportunidad de mercado:

Activos de los medios de vida	Activos requeridos para responder a la oportunidad de mercado o mercadeo	Activos con que cuenta el grupo (del Taller 1)	¿Qué hace falta o qué se tendría que fortalecer?
Capital humano			
Capital físico			
Capital social			
Capital financiero			
Capital natural			

Taller 3

Desarrollo del plan de organización empresarial

Objetivo general del taller

Este taller está dirigido a grupos de productores y productoras que ya han definido su interés en trabajar conjuntamente con fines empresariales y ya han los productos que ofrecerán como empresa. El taller tiene el objetivo de apoyar a los participantes del grupo clarificar un plan de acción y algunas normas básicas para la consolidación de su iniciativa empresarial.

Productos y Resultados

Al final del taller, los participantes habrán:

- Definido un plan de acción para su proceso de organización empresarial
- Definido fuentes de apoyo para la ejecución del plan
- Definido algunas normas básicas para el funcionamiento de su iniciativa

Cuadro 13
Organización General del Taller 3

Actividad	Propósito	Tiempo	Materiales
Desarrollo de un plan de organización empresarial	El grupo define metas, actividades y responsables para los próximos doce meses y metas y acciones generales para los próximos 3 años.	3 horas	Resultados de la actividad anterior, papel bond, masking, marcadores
Establecimiento de acuerdos básicos de funcionamiento	La iniciativa empresarial define algunos acuerdos básicos para asegurar la buena ejecución de sus planes y funcionamiento de la iniciativa	1,5 horas	Papel bond, masking, marcadores

Actividad 3.1 Desarrollo de un plan de organización empresarial

Propósito

El grupo define metas, actividades y responsables para los próximos doce meses y metas y acciones generales para los próximos 3 años.

Tiempo: 3 horas

Materiales: Papel bond, masking, marcadores, tarjetas de color

Introducción

Todo el análisis desarrollado por los participantes de la iniciativa empresarial hasta ahora servirá de insumo para desarrollar un plan de organización empresarial. Este plan describe las acciones concretas que los participantes en la iniciativa deben tomar para consolidar su iniciativa y lograr sus metas a mediano y largo plazo.

El plan de organización empresarial es como un mapa para la primera etapa de esta experiencia empresarial del grupo. Ayuda a programar en forma sistemática los insumos necesarios para establecer las bases de la iniciativa o empresa. El plan servirá tanto para usos organizativos internos del grupo como para comunicarse con posibles aliados y proveedores de servicios sobre los objetivos y necesidades del grupo.

Un plan escrito no resultará en logros del grupo si no se ejecuta. El facilitador o facilitadores tendrá un papel relevante para asegurar que los planes sean realistas, concretos y que conlleven a resultados en el corto plazo. Durante esta primera etapa de organización empresarial, la meta es ganar experiencia trabajando en conjunto para fines empresariales. Pequeños logros en mejoras de precios de venta, introducción de un nuevo producto o rebajas en los costos de comercialización por coordinación de servicios de transporte dan confianza al grupo para poder enfrentar retos más grandes y con mayores retornos en el futuro. Estos pequeños éxitos también mantienen el interés de los integrantes del grupo. Conforme el grupo gane experiencia y cree capacidades, estará listo para abarcar oportunidades de mercado y mercadeo más sofisticadas.

Procedimientos

1. El o la facilitador(a) presenta el tema, explicando la información que se encuentra en la introducción.
2. El primer paso para la elaboración de su plan de organización empresarial es la definición de sus objetivos a corto y mediano plazo. El/la facilitador(a) puede pedir al grupo que empiecen cómo le gustaría ver desarrollar la iniciativa empresarial. Tras una discusión abierta sobre el futuro de la iniciativa, se puede pedir a los participantes poner en tarjetas de color ideas para objetivos de corto plazo (1 año) y mediano plazo (3 años).
 - ¿Qué espera obtener el grupo en un año?
 - ¿Qué espera lograr en tres años?

El objetivo de la iniciativa o empresa rural puede incluir el grado de organización o formalización logrado, nivel de producción o ventas, acceso a clientes o grupos de clientes específicos o cambios en los ingresos de los integrantes de la iniciativa o empresa.

El/la facilitador(a) debe pegar todas las tarjetas en la pared, revisarlos con los participantes y guiar el proceso de construcción de consenso sobre los objetivos.

Algunos ejemplos de objetivos de corto y mediano plazo de una iniciativa empresarial puede incluir:

Corto plazo: *lograr colocar consistentemente nuestra producción de plátano verde en al menos 10 restaurantes locales.*

Mediano plazo: *como empresa formal, nos convertiremos en un proveedor importante de plátano verde para supermercados y restaurantes en el país.*

3. Con los objetivos definidos, el/la facilitador debe trabajar con los participantes para desarrollar resultados a alcanzar en el corto y mediano plazo. Estos resultados ayudarán a alcanzar los objetivos. Para cada resultado, se debe definir actividades específicas y responsables dentro del grupo. De igual manera, se debe anotar las agencias o proveedores de servicios que pueden servir como “fuentes de apoyo” para realizar el plan.
Las acciones pueden incluir actividades como investigación más detallada de ciertos mercados, establecimiento de contacto con instituciones de apoyo, investigación sobre equipos, instalaciones o tecnologías necesarias para aprovechar las oportunidades, entre otras. Es aconsejable definir en detalle las acciones requeridas durante los primeros tres meses. Los resultados del planeamiento de corto y mediano plazo se pueden registrar en los Cuadros 14 y 15.

Conclusiones

Los planes de corto y mediano plazo proveen un marco de acción para ayudar a la iniciativa encaminarse al logro de sus objetivos. Los planes deben ser documentos vivos, los cuales se analizan periódicamente para asegurar que se estén cumpliendo y/o para ajustarse de acuerdo a lecciones aprendidas y nuevas oportunidades que surgen.

Cuadro 14
Planificación Empresarial a Mediano Plazo

Objetivo de la iniciativa o empresa:

Recursos	Resultados esperados a mediano plazo (1-3 años)	Acciones para los próximos 3 años			Responsable(s) y Fuentes de Apoyo
		Año 1	Año 2	Año 3	
Humano (educación, conocimientos, habilidades)					
Social (organización interna y externa, liderazgo, alianzas, mecanismos de participación)					
Natural (tierra, suelos, agua, cultivos, recursos forestales, ganado, material genético)					
Construido (red vial, telecomunicaciones, medios de transporte y vehículos, edificios, sistemas de riego, equipo y herramientas)					
Financiero (ahorros, crédito, deudas)					

Cuadro 15
Planificación Empresarial a Corto Plazo

Objetivo de la iniciativa o empresa:

Recursos	Resultados esperados a corto plazo (dentro de 12 meses)	Acciones para los próximos 12 meses (según trimestre)				Responsable(s) y Fuentes de Apoyo
		I	II	III	IV	
Humano (educación, conocimientos, habilidades)						
Social (organización interna y externa, liderazgo, alianzas, mecanismos de participación)						
Natural (tierra, suelos, agua, cultivos, recursos forestales, ganado, material genético)						
Construido (red vial, telecomunicaciones, medios de transporte y vehículos, edificios, sistemas de riego, equipo y herramientas)						
Financiero (ahorros, crédito, deudas)						

Actividad 3.2 Establecimiento de acuerdos básicos de funcionamiento

Propósito

La iniciativa empresarial define algunos acuerdos básicos para asegurar la buena ejecución de sus planes y funcionamiento de la iniciativa

Tiempo: 1,5 horas

Materiales: Papel bond, masking, marcadores

Introducción

Planificación de las actividades es un paso importante para la iniciativa empresarial. Sin embargo, también es importante definir algunas reglas de juego para mejorar el funcionamiento del grupo y minimizar las desventajas de trabajar en una iniciativa empresarial asociativa que discutieron en el primer taller.

En esta actividad, se definirán algunos acuerdos básicos sobre el funcionamiento del grupo. Estos acuerdos deben ser consensuados entre los diferentes participantes, de acuerdo a su cultura local y su conocimiento de su comunidad.

Procedimientos

1. El/la facilitador(a) introduce el tema. Puede pedir a los participantes definir sobre cuáles puntos quisieran establecer las reglas. Si el grupo es muy activo y acostumbrado a trabajar en grupos con reglas claras, podrán desarrollar sus reglas básicas sin mayor intervención del/la facilitador(a). Será importante, sin embargo, asegurar que todos tengan la oportunidad de opinar si quieren y que existe consenso sobre las reglas. En el caso de que no pueda alcanzar un consenso, podrá ser necesario votar.
2. En el caso que el grupo no tiene mayor experiencia en trabajos asociativos, el/la facilitador(a) puede usar las preguntas en el Cuadro 13 para guiar el proceso.

Conclusiones

Con estas actividades, concluimos la Serie de Talleres en Organización Empresarial y Comercialización. Ahora es cuando el verdadero trabajo inicia. El éxito de la iniciativa formada dependerá de la dedicación de cada uno de sus participantes en trabajar hacia sus metas y objetivos.

Hoja de Trabajo 13
Acuerdos Preliminares y Formación del Comité de Organización

Reuniones y actividades

¿Cuándo y dónde llevaremos a cabo nuestras reuniones? ¿Con qué frecuencia?

¿Es obligatorio asistir a las reuniones?

¿Cuántas veces se puede faltar sin perder la membresía en la iniciativa empresarial?

Gastos incurridos en la planificación empresarial

¿Cómo se cubrirán los gastos que implica la planificación empresarial rural?

¿Habrá una cuota de participación en la iniciativa?

Manejo de información

¿Con quiénes se puede compartir la información generada en las reuniones?

¿Será confidencial la información de mercado generada?

Organización interna

¿Quiénes integrarán el Comité de Organización?

¿Cuáles serán sus responsabilidades?

Ideas para minimizar posibles desventajas

¿Cuáles otros acuerdos se deben tomar para minimizar los efectos de las desventajas de trabajar en grupo?

Bibliografía

- DFID (Department For International Development),. Hojas Orientativas Sobre los Medios de Vida Sostenibles. http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_rtf/SP-GS1.rtf
- FAO, IICA, CCA. Guía para el Desarrollo de Empresas Grupales. <http://www.fao.org/sd/SPdirect/PPre0018.htm>
- Geilfus, Frans. 1997. 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, IICA-GTZ, Geilfus, F. 1997. 80 Herramientas para el Desarrollo Rural Participativo. IICA-GTZ, San Salvador, El Salvador. 208 p. Disponible en línea: <http://www.livelihoods.org/info/tools/Spanishppn.html>
- Junkin, Ruth, et al. La Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras: Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural. CATIE 2005.
- Lecup I. & K. Nicholson. 2001. Empresas comunitarias de productos del bosque Análisis y desarrollo de mercado (AyDM). Guía metodológica. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma.

Créditos

Supervisión General de Módulos

Gonzalo Galileo Rivas-Platero

Edición

Ruth Junkin

Diagramación

Rocío Jiménez

Diseño de Portada

Rocío Jiménez

Fotografías

Cristina Yépez Pacheco

Gustavo Pinto Decelis

CATIE

Centro Agronómico Tropical
de Investigación y Enseñanza

Unidad de Comunicación, CATIE

Turrialba, Costa Rica

Noviembre, 2007

El Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS), se enmarca en los acuerdos de cooperación entre México y la Comisión Europea en el eje para el desarrollo social y la reducción de las desigualdades. Dicho proyecto surge a través del convenio de financiación específico número ALA/B7-310/2003/5756 firmado entre la Comisión Europea y el Estado de Chiapas en 2003 y cubre una población beneficiaria de 155,000 habitantes en 830 comunidades de 18 microregiones de siete municipios de la Región Selva con una duración de cinco años (2003 - 2008).



16a. Norte Poniente No. 1433
Col. El Mirador
Tuxtla, Gutiérrez, Chiapas. CP 29140
Tel/fax: (01961) 1210 189 y 1253033
Correo electrónico: proselva@chiapas.gob.mx

www.prodesis.chiapas.gob.mx

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

CATIE
Centro Agronómico Tropical
de Investigación y Enseñanza

Sede Central 7170 CATIE, Turrialba, Costa Rica
Tel. (506) 558 2391 • Fax: (506) 558 2060
Correo electrónico: grivas@catie.ac.cr

www.catie.ac.cr