

Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles



Sith Ying Sánchez Mora
Adriana Escobedo Aguilar
Raúl Gutierrez

Colección agronegocios No. 8

Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles

Sith Ying Sánchez Mora
Adriana Escobedo Aguilar
Raúl Gutierrez

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Programa Agroambiental Mesoamericano
Turrialba, Costa Rica
2015

CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial total de la información contenida en este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2015

ISBN 978-9977-57-653-4

338.16

S211

Sánchez Mora, Sith Ying

Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles / Sith Ying Sánchez Mora ; Adriana Escobedo Aguilar ; Raúl Gutiérrez. – 1º ed. – Turrialba, C.R : CATIE, 2015.
28 p. : il. – (Colección agronegocios / CATIE ; no. 8)

ISBN 978-9977-57-653-4

1. Empresas agrarias – Diagnóstico rural participativo 2. Desarrollo de la pequeña empresa – Capitales de la comunidad. 3. Comunidades rurales - Medios de vida sostenibles. I. Escobedo Aguilar, Adriana. II. Gutiérrez, Raúl. III. CATIE IV. Título V. Serie.

Créditos

Editores técnicos:

Corrección de estilo: Cris Soto, Oficina de Comunicación, CATIE

Diseño y diagramación: Silvia Francis, Oficina de Comunicación, CATIE

Fotografías: Archivo Programa Agroambiental Mesoamericano

Contenido

| | |
|--|----|
| Desarrollo Empresarial Sostenible | 5 |
| Importancia | 5 |
| Desarrollo empresarial en zonas rurales de Latinoamérica | 5 |
| Diagnóstico para las ERA Sostenibles | 6 |
| Objetivo de herramienta | 7 |
| Principios de la herramienta | 8 |
| Conociendo la herramienta | 9 |
| Descripción general | 9 |
| Sección: Información general de la organización | 9 |
| Sección: Capitales de medios de vida | 10 |
| Estructura del capital | 11 |
| Evaluación de indicadores | 12 |
| Sección: Resumen de resultados | 12 |
| ¿Cómo debe aplicarse la herramienta?: Metodología | 14 |
| Etapa 1. Primera mirada a la ERA | 15 |
| Etapa 2. Aplicación de la herramienta de diagnóstico | 15 |
| Etapa 3. Recolección de documentación complementaria (triangulación) | 16 |
| Etapa 4. Análisis de la información | 16 |
| Etapa 5. Taller de devolución participativo | 17 |
| Bibliografía | 18 |
| Anexo 1. Diagnóstico de las capacidades empresariales y socio- organizativas basadas en los medios de vida sostenibles | 19 |
| Información General | 19 |
| Capital Social | 22 |
| Capital Humano | 23 |
| Capital Económico | 24 |
| Capital Comercial | 25 |
| Capital Físico | 26 |
| Capital Natural | 27 |

Desarrollo Empresarial Sostenible

Importancia

En un mundo globalizado donde las fronteras solo delimitan geográficamente a los países pero no a las relaciones comerciales, la **competitividad con una visión sostenible** se ha convertido en el requisito indispensable para las empresas que quieran hacerse de un espacio en un mercado cada vez más complejo y dinámico. Esta realidad no es ajena a las zonas rurales latinoamericanas, ni mucho menos a los grupos organizados de familias productoras (*Empresas Rurales Asociativas*), que se han impuesto el reto de comercializar productos y servicios de su medio rural como parte de las estrategias para mejorar sus condiciones de vida.

La manera de hacer negocios en las empresas hasta ahora se había centrado en la “**competitividad económica**”, donde el éxito estaba en las estrategias que mejores utilidades generaran al negocio, sin importar las consecuencias sobre los recursos naturales en el futuro. Los cambios a nivel mundial sumado a al modelo de negocio tradicional (tanto grandes como pequeñas), ha ocasionado pérdidas del 83% de la biodiversidad en Latinoamérica en los últimos 40 años (más del 31% de las pérdidas globales) y demandas sobre el 50% de la capacidad que tiene la Tierra para cubrir las necesidades (necesitamos 1,5 planetas Tierra para cubrir los recursos necesarios) (WWF 2014).

Desarrollo empresarial en zonas rurales de Latinoamérica

A pesar de que en las zonas rurales de los países latinoamericanos se encuentran los principales reservorios de biodiversidad, mostrando la riqueza incalculable de estas tierras, son las zonas con las condiciones más complejas para el desarrollo local y por ende empresarial, debido a limitaciones críticas a nivel de educación, salud, empleo, comunicación, vías de acceso, gobernanza entre otros elementos. Por tanto, se enfrenta una continua lucha entre la conservación y el aprovechamiento de los recursos para solventar las necesidades humanas de las comunidades circundantes, lo que provoca que en muchas ocasiones este se de en condiciones no sostenibles.

En las últimas décadas, las Empresas Rurales Asociativas (ERA) han visto el impacto de las prácticas no sostenibles, los cambios en el mercado y han sufrido los impactos de eventos climáticos. Esto ha provocado el inicio de un proceso de cambio del modelo de negocio tradicional (*Bussines as Usual* = competitividad económica) hacia uno que incluya una visión sostenible para dejar de ver a la Tierra como una canasta inagotable de recursos, comprendiendo así su vulnerabilidad y la importancia de hacer un manejo sostenible de estos. Esta nueva visión que sigue construyéndose, apunta a una reinención buscando el equilibrio económico, social y ambiental en la gestión del negocio, que además de la eficiencia garantice su perpetuidad en el tiempo.

Las ERA que están en esta dinámica se convierten así en actores clave para garantizar un aprovechamiento sostenible de los recursos, distribuyendo los beneficios a las familias productoras y administrando eficientemente los capitales que la conforman. Para que esto ocurra, es necesario fortalecer sus capacidades empresariales y socio-organizativas en un proceso integral, debido a que generalmente sus capacidades en materia administrativa, organizacional, financiera y comercial son limitadas. Por esta razón, se requiere contar con herramientas de diagnóstico que permitan conocer las áreas clave donde se pueden fortalecer estas empresas y de esta manera aumentar la eficiencia de su gestión.

Diagnóstico para las ERA sostenibles

Esta guía describe una herramienta de diagnóstico basada en el enfoque de “*estrategias de medios de vida sostenibles*”, que ha sido usado en múltiples casos para analizar el desarrollo rural, la reducción de la pobreza y el manejo del medio ambiente, pero que se ha adaptado para poder analizar la gestión empresarial y socio-organizativa de las ERA. Esta visión integral permite describir el modelo de negocio de una ERA (línea base) y enfocar las acciones de fortalecimiento hacia un modelo sostenible de negocio.

La herramienta presentada en este documento se basa en el *Diagnóstico de Medios de Vida para Empresas Sostenibles* (Sánchez 2001¹) y ha sido modificada para el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) mediante la incorporación de elementos inclusivos y equitativos (mismas condiciones para hombres, mujeres y jóvenes) y de cambio climático, como parte del enfoque de Territorios Climáticamente Inteligentes (TCI). Además, reúne la amplia experiencia que tiene la Unidad de Desarrollo de Agronegocios del CATIE (UDA) y la de los autores, por tanto, la manera en que está planteada, los contenidos, los criterios e indicadores, así como la metodología de aplicación y evaluación parten de estos conocimientos.



¹ Sánchez, S. 2001. Diagnóstico de medios de vida para empresas sostenibles (en proceso de publicación). 25p.

Objetivo de la herramienta

Esta herramienta ha sido elaborada con el objetivo de brindar información clave que permita conocer el estado de la gestión, tanto empresarial como socio-organizativa, de Empresas Rurales Asociativas según sus capitales humano, social, físico, natural, económico y comercial.

Esta información es clave para lo siguiente:

- Caracterizar las capacidades empresariales de las Empresas Rurales Asociativas
- Determinar una línea de base en cuanto a capacidades empresariales clave que sirva como insumo para el diseño de planes de fortalecimiento
- Identificar cambios en las intervenciones desarrolladas por un proyecto para el fortalecimiento empresarial y socio-organizativo



Principios de la herramienta

La metodología empleada para la aplicación de la herramienta se basa en los siguientes principios:

- **Participativa e inclusiva:** se considera esencial facilitar un proceso participativo con las personas que representan las distintas áreas de la ERA en igualdad de condiciones, ofreciendo un espacio seguro para que puedan evaluar sus capacidades actuales e identificar sus necesidades de capacitación y asistencia técnica en el corto, mediano y largo plazo.
- **Comparativa y replicable:** los elementos contemplados en esta herramienta están abordados de manera que se pueda comparar en el tiempo (medición de avances) la gestión de una ERA con distintas ERA en la región. Permite crear una línea base para futuras evaluaciones que midan los cambios de las capacitaciones y asistencia técnica previstas.
- **Sencilla, puntual y estratégica:** los indicadores desarrollados para conocer la gestión empresarial y socio-organizativo se han elaborado de manera sencilla, puntual y estratégica, esto quiere decir que se indaga solo en elementos clave que describen específicamente la gestión y permiten ser precisos en las estrategias de fortalecimiento.
- **Adaptable:** esta herramienta no se debe tomar como definitiva y aplicable a cualquier tipo de organización, puesto que se deben considerar los aspectos de contexto y particularidades de la ERA para adaptarla según estos elementos y luego aplicarla.



Conociendo la herramienta

Descripción general

La herramienta de diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa basada en medios de vida sostenibles, ha sido elaborada en el programa Excel (paquete de office Microsoft) y comprende el llenado de siete secciones (hojas).

1. Información general de la organización
2. Capital Social
3. Capital Humano
4. Capital Económico
5. Capital Comercial
6. Capital Físico
7. Capital Natural
8. Resumen de resultados

La primera sección (**Inicio**) de la herramienta brinda una descripción general del diagnóstico, define los elementos que la conforman y plantea la manera de evaluar según tipo de indicador (sobre documentos o sobre aspectos de gestión). Además, incluye un resumen del resultado obtenido por capitales y el peso respectivo según criterios e indicadores.

Sección: Información general de la organización

La primera sección que debe llenarse es la **información general de la organización**, en esta, se piden datos que permitan obtener una descripción detallada de la ERA. Esta información es clave, puesto que describe los fines de la organización, su área de influencia, organización interna y ejecución financiera histórica.

La información general se agrupa en siete áreas:

1. Datos generales de contacto
2. Datos de la membresía y organización interna
3. Datos de colaboradores y organización empresarial
4. Servicios ofrecidos por la organización
5. Comercialización (último año)

6. Reporte de ingresos históricos (últimos tres años)

7. Servicios financieros

Cada área debe completarse con base en los resultados de un taller participativo y entrevistas individuales, además de ser comprobada (triangulación) con los documentos oficiales de la organización.

Sección: Capitales de medios de vida

La habilidad de desarrollar diferentes estrategias de vida depende de los activos y/o recursos básicos, materiales y sociales, tangibles e intangibles que la gente posee de manera individual o bien como parte de un esfuerzo colectivo para la generación de beneficios. Estos activos y/o recursos pueden ser vistos como la base de los “capitales”, de los cuales se derivan diferentes procesos productivos sobre los cuales se generan y/o complementan los medios de vida. Para esto, se usó como base la metodología de los Medios de Vida Sostenibles (DFID 1999).

La herramienta de diagnóstico está estructurada según los capitales que constituyen el enfoque de Medios de Vida Sostenibles adaptados a la realidad de las empresas (Figura 1).



Figura 1. Capitales que describen la gestión empresarial y socio-organizativa de la ERA.

A los cinco capitales descritos en el enfoque de Medios de Vida Sostenibles (DFID, 1999), se suma un capital más **Capital Comercial** (relacionado con el económico), se resalta por el impacto que la comercialización representa en las ERA para alcanzar la sostenibilidad y porque sigue siendo una de las áreas que más limitaciones tiene la mayor parte de las organizaciones.

La identificación y posterior análisis de estos capitales, de manera participativa con la ERA, será la base fundamental del producto/servicio de fortalecimiento a desarrollarse. Esta información se obtendrá a partir de la realización de un taller participativo e inclusivo, en el cual no solo se aplicará la herramienta, sino que también se podrán analizarán las vulnerabilidades del entorno, socios estratégicos y adicionalmente, se aprovechará para identificar las metas de la organización empresarial en el corto, mediano y largo plazo.

Estructura del capital

Cuando se ingresa en cada capital se encontrará con una estructura que contiene los diferentes criterios que reflejan la gestión empresarial y a su vez estos, se subdividen en indicadores específicos que describen las acciones concretas para poder cumplir con el criterio, sumado a esto, se tiene la sección de evaluación y un espacio para observaciones que insta a anotar elementos clave para el análisis posterior (Cuadro 1).

Cuadro 1. Estructura para el llenado de la información por capital.

| Capital | Definición | Criterios | Indicador | Evaluación | | | | Observaciones |
|---------|------------|-----------|-----------|------------|---|---|---|---------------|
| | | | | 1 | 2 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

La herramienta de diagnóstico está constituida por seis capitales, los cuales están conformados por 48 criterios y 155 indicadores (Cuadro 2) (Anexo 1).

Cuadro 2. Composición de los diferentes capitales según número de criterios e indicadores.

| Capitales | Peso porcentual del capital (%) | Número de criterios | Número de indicadores |
|-------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Capital Social | 15 | 10 | 38 |
| Capital Humano | 15 | 8 | 31 |
| Capital Económico | 20 | 6 | 27 |
| Capital Comercial | 25 | 12 | 36 |
| Capital Físico | 10 | 5 | 8 |
| Capital Natural | 15 | 7 | 15 |
| TOTAL | 100 | 48 | 155 |

Para definir el peso porcentual de cada capital, se recurrió a un análisis extensivo de los elementos clave que llevan a una ERA al éxito en su gestión, es por esto que los capitales tienen diferentes pesos. Es importante resaltar que la suma de todos los capitales es lo que permite alcanzar la sostenibilidad en el tiempo y que una acción dirigida a un capital termina permeando al resto.

Evaluación de indicadores

La evaluación de la capacidad empresarial y socio organizativa de cada capital parte del cumplimiento de los indicadores, los cuales sumados reflejaran la condición de los criterios y por ende la gestión de los capitales.

La evaluación de cada criterio debe hacerse de manera participativa con las personas que manejan la información y debe ser triangulada con los documentos oficiales. La escala de evaluación que se presenta en la herramienta se basa en la experiencia de los autores al trabajar otras herramientas de diagnóstico para ERA. La escala usada tiene cuatro puntajes que representan la gestión o nivel de cumplimiento del indicador (Figura 2).

| Escala de evaluación | Preguntas sobre documentos | Preguntas sobre gestión de la ERA |
|----------------------|---|--|
| 1 | No se cuenta con la herramienta/ documento | No presenta ningún tipo de avance respecto al indicador (0%) |
| 2 | Se tiene pero no es adecuado según las necesidades de la organización | Presenta avances leves respecto al indicador (entre 25% a 50%) |
| 4 | Se tiene, es adecuado y está actualizado, pero no se aplica/ usa | Presenta un avance superior al medio respecto al indicador (entre 51% y 75%) |
| 5 | Se tiene, es adecuada, está actualizada y se aplica / usa | Presenta un avance óptimo respecto al indicador (100%) |

Figura 2. Escala de evaluación de los indicadores según tipo de información solicitada.

Para asignar una calificación, se deberá entender los procesos desarrollados en la ERA y los documentos clave que debería tener así como el uso de los mismos.

Un aspecto muy importante de la evaluación, es que la herramienta no tiene un puntaje intermedio (calificación = 3), esto se hace con el fin de llevar a los participantes a un análisis más profundo y objetivo de su gestión, puesto que la experiencia nos indica que muchas veces se eligen los valores intermedios para no decir que se está muy bien o muy mal, esta situación hace que no se sepa la realidad de la gestión y dificulte dirigir los esfuerzos de fortalecimiento.

Sección: Resumen de resultados

En la última sección de la herramienta, se presentan un resumen de los resultados obtenidos por la organización luego del taller participativo y la triangulación de la información con los documentos oficiales consultados por la persona que facilita el proceso.

En esta sección se encuentran los criterios de cada capital, el valor máximo del capital y el criterio y la nota alcanza con su respectivo peso porcentual del criterio (En el Cuadro 3 se muestra un ejemplo). Además se presenta un cuadro resumen de los capitales (Cuadro 4) y una gráfica de telaraña que indica las fortalezas y las áreas que deberían reforzarse en la organización.

Cuadro 3. Resumen de los resultados del diagnóstico según capital y criterios.

| CAPITAL/CRITERIO | Valor Capital (% max) | Valor/Rubro (% max) | Puntos (nota max) | Nota alcanzada | % alcanzado |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|----------------|-------------|
| SOCIAL | | TOTAL | | | |
| Organización interna | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Proyección interna | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Trabajo coordinado | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Conciencia social | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Capacidad de dirigencia | 15% | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Mecanismos de participación | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Monitoreo | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Incidencia en la comunidad | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Rendición de cuentas | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |
| Estado legal | | 1,5 | 5 | 12 | 3,6 |

Cuadro 4. Resumen de la gestión de los capitales.

| RESULTADOS ALCANZADOS | | |
|-----------------------|----------|-------------|
| TIPO DE CAPITAL | % máximo | % alcanzado |
| SOCIAL | 15 | 36,0 |
| HUMANO | 15 | 36,0 |
| ECONOMICO | 20 | 48,0 |
| COMERCIAL | 25 | 60,0 |
| FÍSICO | 10 | 24,0 |
| NATURAL | 15 | 36,0 |
| TOTAL | 100 | 240,0 |

Con esta información, la persona que facilita el proceso, deberá hacer un análisis que lo conduzca a la elaboración de un plan de fortalecimiento de las capacidades empresariales y socio-organizativas ajustado a las realidades, necesidades y potencialidades de la ERA.

¿Cómo debe aplicarse la herramienta?: Metodología

El abordaje de la herramienta se recomienda hacerlo en cinco grandes etapas, las cuales constituyen los espacios propicios para poder comprender los alcances de la organización, recolectar la información, generar reflexión con una mirada hacia la sostenibilidad y plantear un plan de fortalecimiento integral y ajustado a la realidad de la ERA (Figura 3).

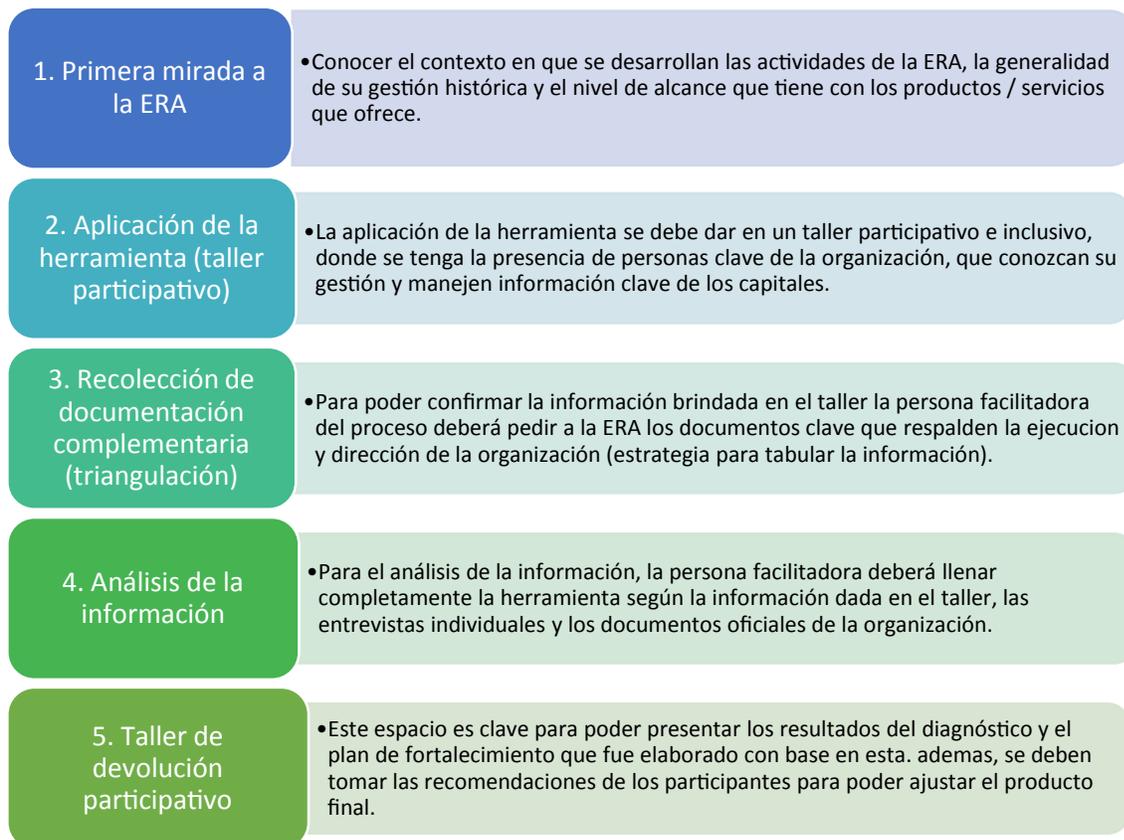


Figura 3. Etapas para la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

Las diferentes etapas se plantean con base en los procesos de validación que ha tenido la herramienta en ERA de Centroamérica. En diferentes etapas se dan indicaciones básicas para desarrollar un proceso participativo e inclusivo, que permita conocer la realidad en que está inmersa la organización.

Etapa 1. Primera mirada a la ERA

En esta etapa la persona que está facilitando el proceso (elaborando el plan de fortalecimiento), deberá buscar información general de la gestión de la ERA y el alcance de la misma a nivel de productos/servicios y mercados, con el fin de iniciar un primer acercamiento a la realidad en que está la organización.

Para su desarrollo se debe recurrir a revisión de información secundaria disponible en Internet, proyectos y en organizaciones que han trabajado con la ERA. Además de reuniones cortas con personas clave que conocen la historia de la organización y su impacto en la comunidad.

Etapa 2. Aplicación de la herramienta de diagnóstico

La herramienta de diagnóstico ha sido diseñada para aplicarse en un taller participativo e inclusivo. Para la realización del taller se invitará a personas clave de la ERA (preferiblemente gerente, miembros de junta directiva, socios y técnicos-administrativos).

El taller deberá tener una duración de medio día (cuadro horas), el cual dependerá de la disponibilidad de tiempo de los participantes y el manejo de la información. Se recomienda la participación del personal gerencial/administrativo, técnico, junta directiva y socios (as) con amplio liderazgo (máximo 15 personas) (Cuadro 5).

Cuadro 5. Propuesta de agenda para el taller de aplicación de la herramienta.

| Actividad | Métodos | Resultados esperados | Tiempo requerido |
|---|---|---|------------------|
| Bienvenida y presentación de los participantes | Dinámica de presentación | <ul style="list-style-type: none"> Conocer a las personas participantes y su rol en la organización | 20 minutos |
| Presentación de los objetivos y agenda del taller | Papelógrafo o presentación en power point (ppt) | <ul style="list-style-type: none"> Los y las participantes comprendan el objetivo para el cual fueron convocados | 10 minutos |
| Presentación dinámica de los Medios de Vida y los Capitales | Dinámica o presentación (ppt) | <ul style="list-style-type: none"> Introducir el tema de los medios de vida y los capitales en la gestión de la organización | 30 minutos |
| Aplicación de la herramienta de diagnóstico | Plenaria | <ul style="list-style-type: none"> En plenaria se presenta la herramienta, los elementos que la componen y la metodología para evaluar las capacidades Se procede a evaluar participativamente cada uno de los indicadores de los capitales | 2,5 horas |
| Reflexión sobre limitaciones y soluciones | Plenaria | <ul style="list-style-type: none"> Crear un espacio para que las personas participantes puedan reflexionar sobre la herramienta aplicada y proponer soluciones según su visión a las limitaciones encontradas | 20 minutos |
| Cierre del taller | Plenaria | <ul style="list-style-type: none"> Se evaluará brevemente la percepción de los participantes con respecto al taller | 10 minutos |

El objetivo del taller va más allá de la recolección de información, por ello se deberá brindar un espacio adecuado para evaluarse, reflexionar y encontrar estrategias que permitan subsanar las limitaciones existentes.

Metodología participativa para evaluar los indicadores

Una de las maneras de guiar el proceso de evaluación es el uso de un juego de paletas (paletas de madera con la escala de calificación) que será entregado a cada persona de la organización que participe en el taller. Posterior a esto, la persona que facilite el proceso, leerá cada uno de los indicadores (en forma de pregunta) preestablecidos que conforman los capitales y los participantes pondrán la calificación levantando la paleta que corresponda. Es importante incorporar en cada paleta los colores (semáforo), además de los números, para así apoyar a las personas que no saben los números. La respuesta de la plenaria le dará al facilitador noción del resultado y si hay mucha diversidad lo ampliará mediante preguntas directas.

Etapa 3. Recolección de documentación complementaria (triangulación)

Debido a que una parte importante de los criterios evaluados requieren de una revisión documental, luego del taller, se deberá pedir acceso a los documentos clave de la organización para proceder a la revisión y comparación con lo informado por los participantes.

Se recomienda agendar reuniones puntuales con personas que manejan información clave (reducir el tiempo del taller) para ampliar información y solicitar los documentos necesarios que respalden dicha información.

Etapa 4. Análisis de la información

La persona que facilite el proceso deberá tomar todos los insumos brindados para generar un plan de fortalecimiento de las capacidades empresariales y socio-organizativas de la ERA ajustado a su realidad.

Luego de asegurarse que todos los indicadores tengan la valoración ajustada a los resultados y la respectiva tabulación, deberá irse a la sección de resumen de resultados para identificar los criterios y capitales más fuertes de la organización y los que necesitan fortalecimiento. En esta sección encontrará un gráfico de telaraña, donde podrá observar fácilmente el puntaje alcanzado (porcentaje) por cada capital y la nota máxima que se está planteando (Figura 4).



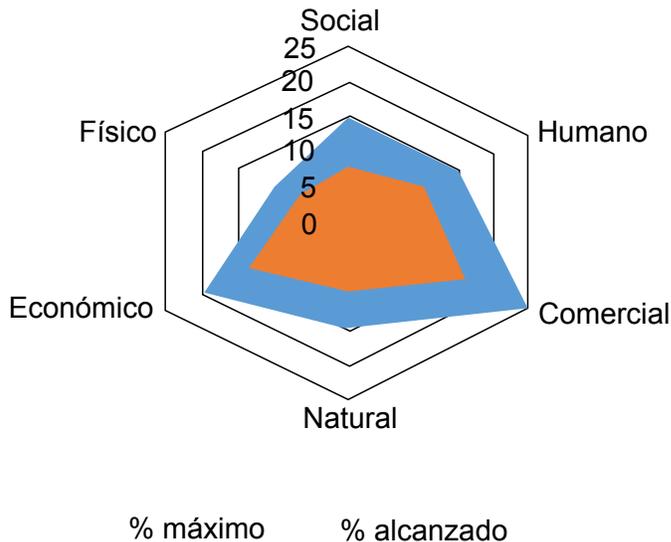


Figura 4. Gestión de los capitales

Luego de esto, deberá enfocarse en los criterios con mayores limitaciones y plantear actividades concretas (indicadores) que apoyen al mejoramiento del criterio y posteriormente al capital. Es importante mencionar que este proceso debe ser participativo e inclusivo donde las estrategias señaladas para el fortalecimiento deben salir de un proceso consensuado entre la organización y el facilitador. Para hacer el plan de fortalecimiento se recomienda usar formatos sencillos que permitan el monitoreo y la evaluación de los resultados (Cuadro 6).

Cuadro 6. Formato para generar el plan de fortalecimiento.

| Capital | Criterio | Indicador | Actividad | Responsable | Fecha | Recursos |
|---------|----------|-----------|-----------|-------------|-------|----------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Etapa 5. Taller de devolución participativo

La primera versión del plan de fortalecimiento será presentada junto con los resultados finales del diagnóstico en un taller de devolución. Este deberá tener una duración de medio día (cuatro horas), el cual dependerá de la disponibilidad de tiempo de los participantes y el manejo de la información. Se recomienda la participación del personal gerencial/administrativo, técnico, junta directiva y socios (as) con amplio liderazgo (máximo 15 personas).

En el taller se debe fomentar un espacio de reflexión y acción para poder identificar las actividades o estrategias que mejor se ajusten a la organización, identificando personas responsables (tanto de su desarrollo como participación), fechas en que se realizará la actividad y los recursos necesarios para llevarla a cabo. Además de incorporarlo a un proceso continuo de monitoreo y evaluación.

Bibliografía

Citada:

Department for International Development. 1999. Medios de Vida Sostenibles. 50p.

World Wildlife Fund (WWF). 2014. Planeta Vivo 2014. Obtenido el 25 octubre 2014 de dirección en Internet: http://www.wwf.org.co/sala_redaccion/publicaciones/planeta_vivo/planeta_vivo_2014/

Recomendada

Escobedo, A. 2012. Plan Técnico y Empresarial de Intervención: Desarrollo Empresarial Sostenible e Inclusivo. CATIE, Costa Rica. 38p.

Escobedo, A. *et.al.* 2008. Diagnóstico de Medios de Vida y Capitales de la Comunidad: Humedales de Medio Queso Los Chiles, Costa Rica. UICN. 80p.

Gutiérrez Montes, I.; Escobedo, A.; Bucardo, E.M.; Castillo, R.L.; Castro, J.E.; Cervantes, R.; Escobar, J.E.; Estrada, N.; Fernández, E.; Flores, C. 2008. Diagnóstico Rural para Implementar un Programa de Educación Ambiental en las Comunidades de Matina, Bataan y Pacuare, Costa Rica. Serie Técnica. Informe Técnico (CATIE). no. 374. 47p.

Ramírez, F; Gutierrez- Montes, I; Hernández, L; Escobedo, A. 2012. El Empoderamiento de las mujeres en las cadenas de valor: Un reto para las políticas de desarrollo rural. Policy Brief. CATIE, Costa Rica. 6p.



Anexo 1. Diagnóstico de las capacidades empresariales y socio-organizativas basadas en los medios de vida sostenibles

Información general

| | |
|--|--|
| Nombre de la organización: | |
| Fecha de aplicación del diagnóstico: | |
| Facilitador que aplica el diagnóstico: | |

Datos generales de la organización:

| | |
|---------------------------------------|--|
| Razón social de la organización | |
| Siglas de la razón social | |
| Área de influencia (municipios) | |
| Dirección de la oficina central | |
| Teléfono de la oficina central | |
| Dirección de correo electrónico | |
| Página web o perfil de redes sociales | |

Datos de la membresía y organización interna

| | | | | | |
|------------------------------|--|------------|--|------------|--|
| Número total de asociados: | | # Hombres: | | # Mujeres: | |
| Número de asociados activos: | | # Hombres: | | # Mujeres: | |

| Tipo de órgano de dirección* | Cantidad hombres | Cantidad mujeres | Activo (a) -Marque con X |
|------------------------------|------------------|------------------|--------------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |

*Ejemplo: Junta Directiva, Comité de Vigilancia, Comité de Educación, entre otros

Datos de colaboradores y organización

| Área de la empresa | Cantidad hombres | Cantidad mujeres |
|--------------------|------------------|------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |

Servicios ofrecidos por la organización

| Tipo de servicio | Precio al asociado (a) | Cobertura (# asoc. Beneficiados) |
|------------------|------------------------|----------------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |

Comercialización (último año)

| Producto o servicio | Volumen (ton) | Precio (US\$) | Mercado |
|---------------------|---------------|---------------|---------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Reporte de ingresos histórico (últimos tres años)

| Tipo de ingreso | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|------|------|------|
| Ingresos productos | | | |
| Ingresos servicios | | | |
| Ingresos préstamos | | | |
| Ingresos donaciones | | | |
| Ingresos proyectos | | | |

Servicios financieros a los socios (as)

| | |
|------------------------------------|--|
| Fuentes de servicios financieros | |
| Tasa interés de préstamo de dinero | |



Capital Social

| Criterios | Indicador | Evaluación | | | |
|---|--|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Organización interna | Tiene Junta Directiva (JD) y cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos | | | | |
| | Cuentan con Comités y/o Áreas de Trabajo | | | | |
| | Los Comités y/o Áreas de trabajo se mantienen activos | | | | |
| | El proceso para elegir a los comités de trabajo y en la Junta Directiva es inclusivo (hombres, mujeres y jóvenes) | | | | |
| Proyección interna | La gerencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del Plan Estratégico (PE) | | | | |
| | La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del PE | | | | |
| Trabajo coordinado | La gerencia y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar la misión y visión | | | | |
| | La gerencia y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada | | | | |
| | Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión | | | | |
| Consciencia social | Los colaboradores ganan más o igual al mínimo establecido en la ley del país | | | | |
| | El salario de los colaboradores es equitativo (sin diferencias por género) | | | | |
| | La organización vela por el cumplimiento de la jornada laboral (ocho horas regulares y cuatro extra) de los colaboradores permanentes y temporales reconociendo los derechos de la ley laboral | | | | |
| | El personal asalariado tiene cubiertas sus cargas sociales | | | | |
| Capacidad de la dirigencia | Los Directivos cuentan con credibilidad por parte de los socios | | | | |
| | Al menos el 75% de los socios participan en las reuniones | | | | |
| | Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder | | | | |
| | Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder | | | | |
| | La Junta Directiva tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de estos | | | | |
| | Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del gerente | | | | |
| Mecanismos participativos de decisiones | La organización tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres) | | | | |
| | Las personas que integran la Junta Administrativa y los Comités / Áreas de trabajo pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo | | | | |
| | La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo una vez al mes) | | | | |
| Monitoreo sobre el accionar de la empresa | Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su PE | | | | |
| | Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la empresa | | | | |
| | Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva. | | | | |
| | La Junta de Vigilancia o el Fiscal cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la ERA | | | | |
| | Cuentan con auditoría externa anual | | | | |
| | Tienen algún procedimiento o sistema de control interno | | | | |
| Incidencia en la comunidad | Ejecutan acciones que beneficien directamente a otros grupos de la comunidad como el Patronato Escolar, u otros | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Rendición de cuentas a los asociados | La Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva periódicamente | | | | |
| | La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros | | | | |
| | Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez al año | | | | |
| | Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea | | | | |
| | Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual) | | | | |
| Estado legal de la organización | La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida | | | | |
| | La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios | | | | |
| | Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género | | | | |

Capital Humano

| Criterios | Indicador | Evaluación | | | |
|-----------------------------------|---|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Gestión e incidencia política | Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación | | | | |
| | Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, servicios y clientes | | | | |
| Acceso a Tecnología de Producción | El equipo técnico de la organización recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción | | | | |
| | Los colaboradores de la ERA tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras | | | | |
| | Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos | | | | |
| Personal administrativo | La organización tiene gerente o administrador | | | | |
| | La gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones a partir de estos | | | | |
| | La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad | | | | |
| | Cuenta con una persona responsable de la comercialización | | | | |
| | Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad | | | | |
| | El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e Internet | | | | |
| Normativa interna | Hay en la organización personas con capacidad para comunicarse en inglés | | | | |
| | Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente | | | | |
| | Posee estatutos de constitución | | | | |
| | Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados | | | | |
| | La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles | | | | |
| | La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación | | | | |
| Organización administrativa | Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo | | | | |
| | Organigrama de la empresa establecido y operando | | | | |
| | Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan estratégico | | | | |
| | Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones a nivel productivo y comercial | | | | |
| | Los miembros de la ERA tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|--|
| Entrenamiento continuo | La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales | | | | |
| | El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año | | | | |
| | La organización cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes) | | | | |
| Planificación estratégica | La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado | | | | |
| | La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando | | | | |
| | El plan estratégico contempla elementos del cambio climático | | | | |
| | La organización empresarial cuenta con un plan de negocios operando | | | | |
| | Se monitorea el avance de lo implementado según los planes | | | | |
| Criterio independiente | Las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de Junta Directiva | | | | |

Capital Económico

| Criterios | Indicador | Evaluación | | | |
|---------------------------------------|---|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Planificación y proyección | Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico | | | | |
| | Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico | | | | |
| | Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual) | | | | |
| | Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente | | | | |
| Sistema Contable | Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales | | | | |
| | El sistema contable está automatizado (programa en la computadora) | | | | |
| Análisis financiero | Los resultados financieros del año anterior fueron positivos | | | | |
| | Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores | | | | |
| | Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas | | | | |
| | Estiman el punto de equilibrio de sus ventas | | | | |
| | Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.) | | | | |
| | Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente | | | | |
| | Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números | | | | |
| Fijación de precios | La organización tiene un sistema documentado de costos de los productos y servicios que comercializa | | | | |
| | Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio | | | | |
| | La utilidad anual es igual o superior al 15% | | | | |
| | Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años | | | | |
| | Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y calidades de los servicios o productos | | | | |
| Accesibilidad a servicios financieros | La organización tienen acceso a servicios financieros | | | | |
| | Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización | | | | |
| | Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías) | | | | |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|
| Autonomía económica | Cuentan con capital económico propio (aportaciones) | | | | |
| | Cumple con las obligaciones financieras a tiempo | | | | |
| | Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la organización (capitalización) | | | | |
| | Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas | | | | |
| | Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben | | | | |
| | Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa | | | | |

Capital Comercial

| Criterios | Indicador | Evaluación | | | |
|-----------------------------|--|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Producción | Se tiene un plan de producción anual según la demanda | | | | |
| | Se vendió todo lo producido el año anterior | | | | |
| | Los socios y socias cumplieron con sus compromisos de producción | | | | |
| Comercialización | Los socios y socias venden a intermediarios u otras empresas (competencia) | | | | |
| | La logística de distribución se coordina desde la organización | | | | |
| | La logística de distribución es eficiente | | | | |
| Interacción comercial | Se han establecido relaciones efectivas con compradores | | | | |
| | Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el producto | | | | |
| | Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte) | | | | |
| Planificación comercial | Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año | | | | |
| Inteligencia de Mercado | Conoce cómo funciona el mercado nacional | | | | |
| | Conoce cómo funciona el mercado internacional | | | | |
| | Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, boletines, etc.) | | | | |
| | Se identifican periódicamente oportunidades de mercado | | | | |
| | Tienen la capacidad para contactar potenciales clientes | | | | |
| Contacto | Tiene comunicación permanente con el cliente final | | | | |
| | La relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías | | | | |
| Promoción | Utiliza medios de promoción para sus productos | | | | |
| | Tiene material promocional de sus productos o servicios | | | | |
| | Asiste a eventos de promoción para sus productos | | | | |
| Calidad del producto | Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica | | | | |
| | Como califica en términos generales la calidad de sus productos | | | | |
| Desarrollo y valor agregado | Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos | | | | |
| | Agrega valor a sus materias primas | | | | |
| Identidad de producto | El producto tiene su registro sanitario | | | | |
| | La empresa cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan) | | | | |
| | El producto cuenta con un empaque y presentación acorde con las demandas del mercado | | | | |
| | Tienen una página web o perfiles en redes sociales | | | | |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|
| Servicio al cliente | Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos | | | | |
| | Cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen | | | | |
| | Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción | | | | |
| | La organización empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente | | | | |
| Solidez de la ERA | Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito | | | | |
| | Como ha evolucionado la situación financiera en los últimos tres años | | | | |
| | Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos tres años | | | | |
| | Como ha sido la participación de los socios y socias en los últimos tres años | | | | |

Capital Físico

| Criterios | Indicador | Evaluación | | | |
|-------------------------------|--|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Servicios básicos | Acceso a luz eléctrica | | | | |
| | Acceso a agua potable | | | | |
| | Acceso a teléfono | | | | |
| | Acceso a Internet | | | | |
| Plantel físico básico | Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (planta, beneficio, bodega, oficina) | | | | |
| Vías de acceso y comunicación | Los caminos están en buenas condiciones para el transporte de materia prima y producto terminado | | | | |
| Transporte | Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización | | | | |
| Herramientas de producción | Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo | | | | |



Capital Natural

| Criterios | Indicador | Evaluación | | | |
|--|--|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Acceso a los recursos naturales de la comunidad | La organización tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares | | | | |
| Uso de los recursos | Tiene acceso satisfactorio a materias primas | | | | |
| | Tiene acceso satisfactorio a Insumos y herramientas de producción | | | | |
| | Tienen una estrategia para el manejo de los desechos | | | | |
| | Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque | | | | |
| | Tienen un plan de ahorro energético | | | | |
| Manejo de los recursos naturales de la comunidad | Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la organización | | | | |
| | Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia | | | | |
| | Se ha elaborado un plan para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar impactos identificados | | | | |
| Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN | Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible | | | | |
| Planificación de producción | Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático e información climática | | | | |
| Buenas prácticas de producción | Impulsan la implementan acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias | | | | |
| | Se implementan prácticas en el proceso de transformación que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación | | | | |
| | Se implementan prácticas de producción en las fincas que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación | | | | |
| Certificaciones | Cuentan con procesos productivos certificados | | | | |

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



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

CATIE, Cartago, Turrialba
30501, Costa Rica
Tel. (506) 2558-2000
catie@catie.ac.cr
www.catie.ac.cr



ISBN: 978-9977-57-653-4



9 789977 576534