



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADO

**Plan estratégico sostenible para el fortalecimiento organizacional de la
Asociación de Mujeres Amazilia, Guácimo, Costa Rica**

Trabajo de graduación sometido a consideración de la División de Educación y el
Programa de Posgrado como requisito para optar al grado de

MASTER EN PRÁCTICA DE CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

Estefanie Ramírez Brenes

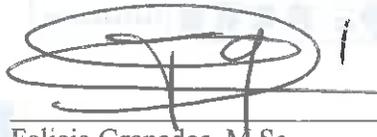
Turrialba, Costa Rica

Junio, 2017

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica de Conservación de la Biodiversidad

FIRMANTES:



Felicia Granados, M.Sc.
Codirectora del Trabajo de Graduación

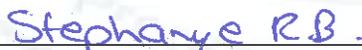
Adriana Escobedo, M.Sc.
Codirectora del Trabajo de Graduación



Carolina Cascante, MPC.
Miembro Comité Asesor



Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.
Decana del Programa de Posgrado



Estefanie Betania Ramírez Brenes
Candidata

Agradecimientos

Sin duda fue la experiencia más enriquecedora y a la vez, difícil que he podido experimentar... ¡La persona que inicio este viaje no fue la misma que lo terminó!

*"No temas, porque Yo estoy contigo; no desmayes porque Yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de Mi justicia"
(Isaías 41:10).*

Para mi Dios, este logro es tuyo, gracias mi señor por la vida que me das para lograr cada una de mis metas. Mi bella hija, mi motor. Gracias por tu paciencia y por apoyarme hasta el final. Te amo.

René Mora, gracias por los grandes sacrificios que hicimos juntos, porque nos hizo mejores personas. Gracias por el apoyo que me dio y por cuidar a nuestra hija.

Padre y madre, esto es de ustedes también. No lo había logrado sin su apoyo incondicional, son los mejores. Los amo.

Mi Familia, la que nunca me abandona, gracias por todo el soporte brindado. Es hermoso tenerlos, y sé que pase lo que pase estarán conmigo. Los amo.

A todos los profesores y profesoras, gracias porque además de enseñar nos inculcan grandes valores. Su experiencia es muy valiosa y su entrega es motivo de esfuerzo y motivación.

El personal administrativo y demás funcionarios, la labor que realizan por el bien de los estudiantes es magnífica, son una importante pieza en este rompecabezas. Gracias por su gran trabajo.

A la familia practicante, gracias por ser mi segunda familia durante el 2016. La diversidad cultural abrió un nuevo puente de comprensión para todos y todas, sin duda alguna, la parte más enriquecedora. Todos son grandes personas que luchamos por un mejor mañana.

Y para finalizar, al CATIE por su gran labor fomentando alternativas para un mundo mejor, sus esfuerzos tienen una semilla en cada uno de sus estudiantes. Han logrado cosas maravillosas.

CONTENIDOS

1	Introducción.....	1
1.1.	Organización solicitante	2
1.2.	Caracterización de la organización	4
1.3.	Caracterización del lugar de trabajo.....	5
2	Objetivos	7
	Objetivo general	7
	Objetivos específicos.....	7
3	Marco de referencia	8
3.1.	Empresas Rurales Asociativas.....	8
3.2.	Gestión organizacional y empresarial	9
3.3.	Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa	9
3.4.	Sostenibilidad empresarial	11
3.5.	Planificación estratégica.....	12
	• Misión:	13
	• Actores y estrategias:	14
	• Criterios de éxito:.....	14
	• Líneas estratégicas de trabajo:	15
3.6.	Plan de acción	15
4	Metodología	16
4.1.	I Etapa. Elaboración de la propuesta.....	16
4.2.	II Etapa. Trabajo de campo.	17
4.3.	III Etapa. Procesamiento de la información y elaboración del informe final.	19
5	Resultados	21
5.1.	Resultados del Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa por capitales	21
5.1.1	Análisis general	21

5.1.2	Análisis por capital.....	22
•	Capital Humano	23
•	Capital Económico/ Financiero.....	24
•	Capital Comercial	25
•	Capital Físico	26
•	Capital Natural.....	27
5.2.	Plan Estratégico para la Asociación de Mujeres Amazilia	28
5.2.1.	Identidad de la Asociación.....	28
5.2.2.	Análisis del contexto	28
5.2.3.	Objetivos Estratégicos.....	35
5.2.4.	Indicadores.....	36
5.2.5.	Actores clave y estrategias de trabajo	38
6	Análisis de resultados.....	43
7	Conclusiones	46
8	Recomendaciones.....	48
8.1.	INDER.....	48
8.2.	Amazilia	49
8.3.	Practicantes del desarrollo y la conservación	49
9	Lecciones aprendidas de la experiencia.....	51
10	Literatura citada	52
11	Anexos	54

Lista de cuadros

Cuadro 1. Resumen del contenido de un Plan de acción según Imbach et al. 2006.	15
Cuadro 2. Resumen de la Etapa 1 de la metodología.	16
Cuadro 3. Resumen de la Etapa II Trabajo de campo.	19
Cuadro 4. Resumen de la Etapa III Procesamiento de la información y elaboración del informe final.	20
Cuadro 5. Resultados del Análisis FODA realizado por la Asociación de Mujeres Amazilia	32
Cuadro 6. Objetivos estratégicos e indicadores del Plan Estratégico para la Asociación de Mujeres Amazilia.	36
Cuadro 7. Plan Estratégico completo para la Asociación de Mujeres Amazilia.	38

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de los territorios conformados por el INDER.	3
Figura 2. Asociación de Mujeres Amazilia del Caribe.	4
Figura 3. Mapa del Territorio Siquirres-Guácimo.	5
Figura 4. Capitales que describen la gestión empresarial y socio-organizativa de las ERAS.	11
Figura 5. Primer taller realizado con las integrantes de la Asociación Amazilia.	17
Figura 6. Labores diarias en la fábrica de chocolate de la Asociación Amazilia.	18
Figura 7. Resultados generales del diagnóstico de capitales y medios de vida de la Asociación de Mujeres Amazilia.	22
Figura 8. Integrantes de la Asociación de Mujeres Amazilia.	24
Figura 9. Empaque utilizado por Amazilia en la comercialización del chocolate.	25
Figura 10. Fábrica de chocolate de Amazilia.	26

Lista de Anexos

Anexo 1. Matriz de obtención de información.....	54
Anexo 2. Formato de entrevista a la comunidad de Pueblo Nuevo.	57
Anexo 3. Entrevista a funcionario del INDER.....	58
Anexo 4. Taller de Diagnóstico sobre de la capacidad empresarial y socio-organizativa ...	60
Anexo 5. Taller orientado a las empleadas de la Asociación de mujeres Amazilia.	62

Lista de acrónimos

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

CITA: Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos

CMMAD: Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo

CNP: Consejo Nacional de Producción

CTDR: Consejo Territorial de Desarrollo Rural

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la comunidad

EBAIS: Equipos Básicos de Atención Integral en Salud

ERAS: Empresas Rurales Asociativas

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IDA: Instituto de Desarrollo Agrario

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

MAG: Ministerios de Agricultura y Ganadería

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

PE: Planificación Estratégica

1 INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente los negocios basaban su éxito productivo en la competitividad económica, la cual direccionaba sus esfuerzos en las estrategias que mayores utilidades generarán, provocando el uso descontrolado de los recursos naturales y poniendo en peligro el bienestar de nuestras sociedades.

Con el tiempo, esta forma de negociar se debilitó y perdió efectividad. La evolución digital y la importancia creciente en las cadenas de valor, permitieron la optimización del proceso productivo, abriendo paso a un nuevo mercado que genera valor al cliente y a su vez, ventaja competitiva (Porter, 2009). Según Donovan *et al* (2004), "La cadena de valor se define como una red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva", abriendo una puerta de oportunidades para el desarrollo de las zonas rurales mediante el acceso al mercado, originándose así grupos organizados que encontraron una forma de percibir ingresos y la apertura al acceso de los recursos naturales complementarios (Escobedo, 2016).

Estos grupos han sido llamados Empresas Rurales Asociativas o ERAs. Las ERAs se convierten en un actor clave para garantizar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, según RUTA, 2010: "Las organizaciones económicas rurales han venido adquiriendo una importancia fundamental para ayudarle a sus socios/as a mejorar el acceso a bienes, servicios y mercados, a alcanzar la competitividad y, en general, mejorar su influencia en las políticas públicas, lograr el desarrollo y contribuir a la reducción de la pobreza".

Sin embargo, nuestras zonas rurales presentan un grado de complejidad que impide en gran medida el desarrollo local y empresarial, básicamente por las grandes limitaciones al acceso a educación, salud, empleo, comunicación, vías de acceso, gobernanza, etc. De manera que las cadenas de valor surgen como una oportunidad para los grupos locales, no obstante, es necesario fortalecer las capacidades empresariales y socio-organizativas que permitan el empoderamiento de las personas y, por ende, un mayor poder de negociación.

A partir de lo anterior, el estado costarricense pretende mediante el Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica, apoyar grupos ya establecidos mediante la articulación de esfuerzos y recursos de los actores públicos y privados (INDER, 2016). Estos esfuerzos permiten la identificación de iniciativas en zonas rurales que puedan ser impulsadas y lograr una estabilidad empresarial óptima.

En el 2004, surge la Asociación de Mujeres Amazilia en Guácimo de Limón. Este esfuerzo se da como parte del compromiso social de la Finca productora de cacao Finmac, la cual era consciente de la falta de oportunidades laborales para mujeres en la zona de Pueblo Nuevo. El proyecto creció, incorporando un número importante de mujeres y, por ende, de familias. La iniciativa llamo

la atención de los lugareños y de organizaciones de bien social, que apostaron por apoyar al grupo.

De manera que, en el 2014, el INDER pasa a formar parte de los colaboradores de Amazilia, como componente principal de la sostenibilidad de la asociación en el tiempo. La relación de la institución con la asociación, trajo consigo un sinnúmero de ayudas y compromisos, que, a su vez, pusieron en evidencia las debilidades y fortalezas de ambas agrupaciones.

Es por esto, que el presente trabajo pretende ser una herramienta útil, que sume esfuerzos para generar acciones importantes con Amazilia, mediante la elaboración de un diagnóstico sobre la capacidad empresarial y socio-organizativa el cual servirá para la identificación de las limitaciones y fortalezas que tiene la empresa. Este primer paso servirá de insumo para la preparación participativa de un Plan estratégico, en el cual se definirán las decisiones y acciones que se deben priorizar en un tiempo determinado y de una cierta manera. Lo anterior, se verá complementado con un Plan de acción, el cual se utilizará para definir las actividades y así dar cumplimiento a los objetivos de la asociación.

También, para el INDER es un aporte clave que le permitirá conocer el resultado que tienen las ayudas y donaciones en la asociación, con el propósito de conocer las principales debilidades de estos y así impactar de forma más eficaz en estos grupos establecidos. A su vez, encontrar puntos de mejora en la institución que beneficie las acciones que se realizan para el desarrollo local.

1.1. Organización solicitante

El Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica (INDER) se crea mediante la Ley N°9036, como parte de los esfuerzos nacionales y regionales para impulsar procesos sostenibles de desarrollo rural (INDER, 2016).

La transformación institucional que se conceptualiza en dicha ley re direcciona el curso de la gestión del Instituto de Desarrollo Agrario hacia la gestión de Desarrollo Rural Territorial integral, la cual establece que para el cumplimiento de sus fines y funciones, el INDER deberá elaborar una delimitación y clasificación de los territorios rurales, la cual será consensuada con los actores de los territorios, con los Ministerios y autoridades competentes; y no modificará la división territorial y administrativa de la República, ni afectará las competencias públicas de las corporaciones municipales y de otros entes.

De esta manera se inició el proceso de conformación de los 28 territorios definidos por la institución y que culminó con éxito el 28 de julio del 2016 (INDER, 2016). En cada uno de los territorios, se conforma un Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR), el cual tiene como función la coordinación, articulación y gestión del Desarrollo Rural, así como la formulación de los planes de Desarrollo Rural Territorial.

Durante el 2013 y como parte de los esfuerzos por identificar grupos de apoyo organizados, el consejo territorial del territorio Siquirres- Guácimo determina en la comunidad de Pueblo Nuevo, una agrupación de Mujeres productoras de chocolate orgánico, la cual presentaba en el momento una trayectoria de 10 años. Este acontecimiento inicia con la visita de una de las proyectistas de la institución en la asociación, la cual incita a las mujeres miembro de Amazilia a la construcción de un proyecto INDER.

En la Ley INDER 9036, el término y concepto "proyecto" aparece delineado tanto de manera técnica (que permita juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa) como de un instrumento de decisión que pretende realizar la asignación de recursos con criterios de racionalidad, de previsión y de fijación de metas coherentes y coordinadas (INDER, 2016).

Los proyectos son diversos, entre ellos: seguridad alimentaria y nutricional, crédito rural, infraestructura rural, dotación de lote para vivienda y proyectos productivos y sociales. La Asociación de mujeres Amazilia en conjunto con la proyectista del INDER, definieron que los recursos necesarios para su desarrollo comercial, estaban en el apoyo en seguridad alimentaria y la dotación de un terreno. Es así que, en el 2014, luego de un proceso de análisis realizado por la junta directiva del INDER, se logra la aprobación al proyecto de la Asociación de Mujeres Amazilia.

Cabe destacar que Amazilia se encuentra en la Región Huetar Caribe, en el territorio Siquirres Guácimo, identificado con el número cuatro y de color verde en la siguiente figura:

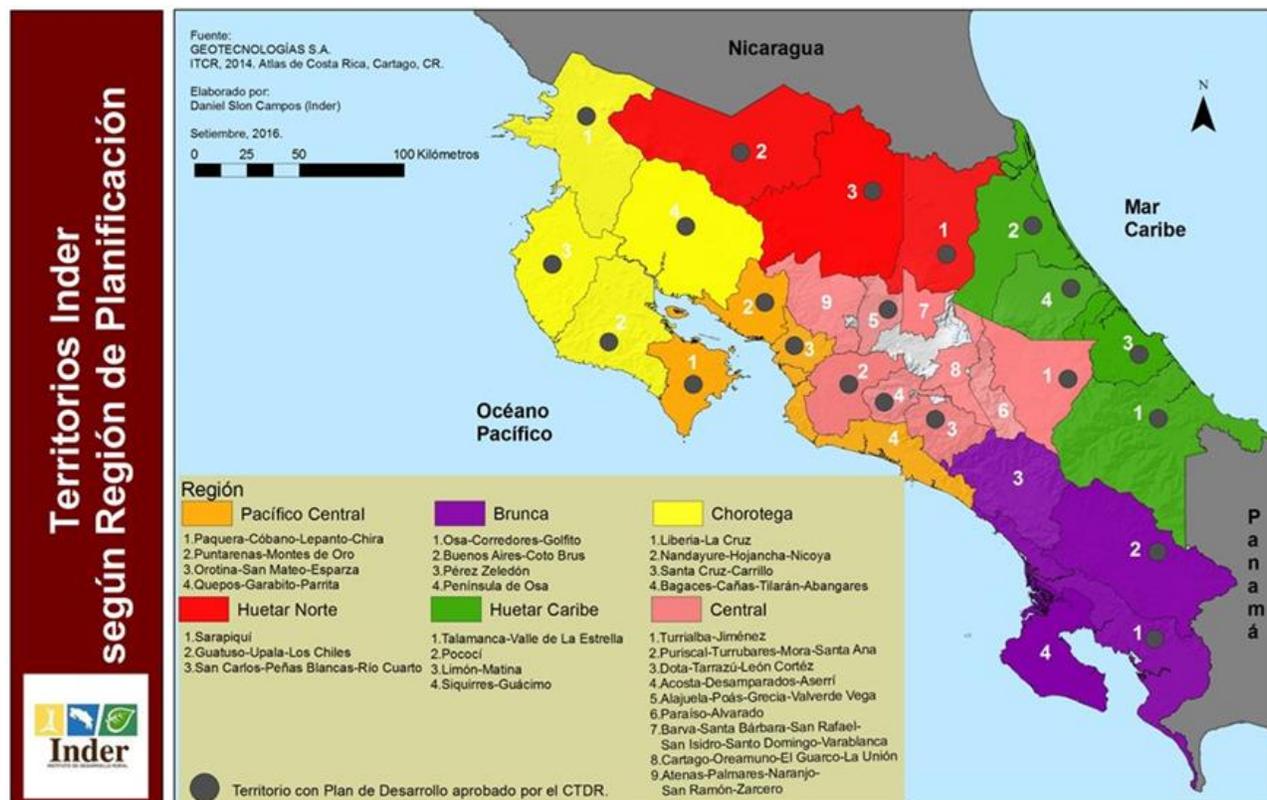


Figura 1. Mapa de los territorios conformados por el INDER. Fuente: INDER 2016.

1.2. Caracterización de la organización

El 15 de noviembre del año dos mil cuatro se crea la Asociación de Mujeres Amazilia. La iniciativa surge a partir del compromiso social de la finca Finmac, ubicada en la comunidad de Pueblo Nuevo de Guácimo y dedicada al cultivo de cacao orgánico.

Estas personas vieron la necesidad de crear una fuente de trabajo remunerado para mujeres, por lo que decidieron convocar a las esposas de los trabajadores de la finca a una primera reunión. A partir de lo anterior, las mujeres decidieron conformar el grupo e iniciar un proyecto con chocolate utilizando cacao orgánico. De esta manera iniciaron la tarea de conseguir recursos para hacer posible el proyecto.



Figura 2. Asociación de Mujeres Amazilia del Caribe.

El grupo ha estado activo desde su origen y elaboran productos como: chocolates oscuros (jengibre, menta, café, semillas, chile) y chocolates con leche (arroz, maní, almendras, macadamia, capuchino). Todos elaborados con un 70% de cacao y 25% de azúcar. La Asociación cuenta con una estructura conformada por: La Asamblea General y la Junta Directiva, la cual está integrada por 8 miembros y 1 fiscal.

1.3. Caracterización del lugar de trabajo

La Asociación Amazilia se encuentra ubicada dentro del territorio INDER Siquirres – Guácimo (ver figura 2), en el Cantón de Guácimo, número seis de la provincia de Limón.

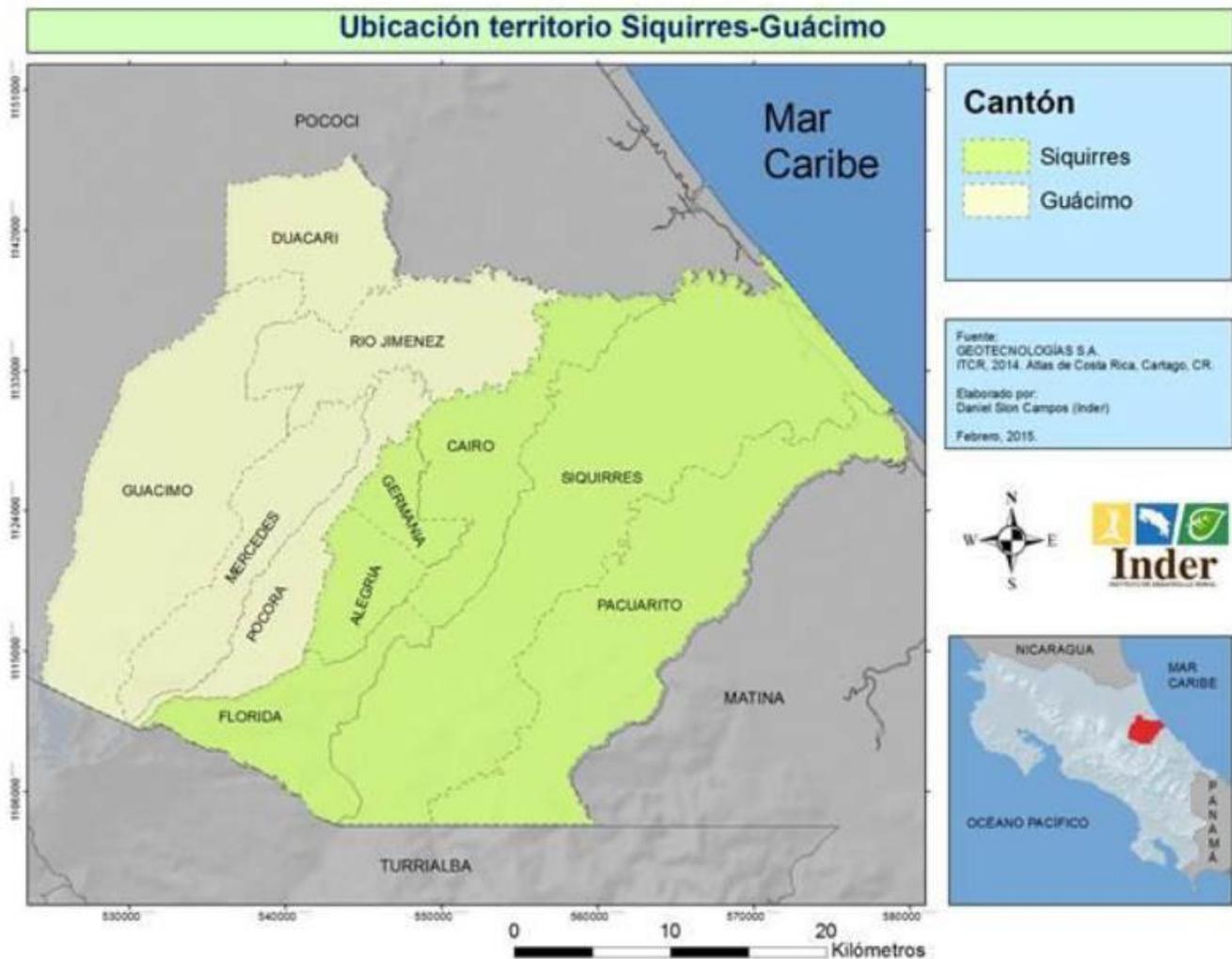


Figura 3. Mapa del Territorio Siquirres-Guácimo. Fuente: Daniel Slon Campos. SIG, INDER 2013.

La asociación está establecida en la comunidad de Pueblo Nuevo en el distrito de Duacaré, ubicada a 12 kms de la ciudad de Guácimo. Duacaré tiene una extensión de 82,41 km², presenta una altitud de 18 metros sobre el nivel del mar y posee un clima tropical con precipitaciones durante todo el año. La temperatura media anual se encuentra a 25.8 °C y precipitaciones de 3529 mm (INDER, 2015).

Ducaré se encuentra conformado por 5600 habitantes, según los datos del censo realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), la cual presenta una densidad poblacional de 68 hab/Km².

El índice de Desarrollo Distrital de la zona es de 47,4 que considera para su medición: una vida saludable y prolongada, el acceso al conocimiento y el disfrute de un nivel de vida digno; el cual lo posiciona como el distrito con el menor índice de desarrollo del cantón de Guácimo (INEC,2000).

Lo anterior se ve reflejado en el porcentaje de la población que no asiste a educación regular, ya que una vez más, es el más elevado entre los distritos. En materia de salud el cantón cuenta con una clínica de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), medianamente equipada y trece EBAIS (Equipos Básicos de Atención Integral en Salud), que atienden un promedio alrededor de 4000 personas cada institución para una cobertura del 80% (INEC, 2000).

La actividad predominante en el territorio es la actividad agropecuaria seguida del comercio. Sin embargo, no es significativa por sí misma. Por su parte, posee una importante relación con el resto de la región en la creación de procesos de producción y de cadenas productivas, principalmente a nivel agrícola. En la agroindustria del territorio, básicamente se presenta un aprovechamiento limitado de la producción, en cuanto a procesamiento y comercialización (INDER, 2016).

2 OBJETIVOS

Objetivo general

- Realizar un plan estratégico sostenible y un plan de acción para fortalecer la capacidad organizativa y empresarial de la Asociación de Mujeres Amazilia.

Objetivos específicos

- Analizar la capacidad de gestión empresarial y organizativa de la Asociación de Mujeres Amazilia para la identificación de fortalezas y debilidades.
- Desarrollar participativamente un plan estratégico sostenible para el fortalecimiento de toma de decisiones de la Asociación de Mujeres Amazilia.
- Orientar a la asociación para su fortalecimiento de manera que puedan direccionar sus esfuerzos hacia un futuro plan de acción.

3 MARCO DE REFERENCIA

A nivel conceptual, se propone utilizar conceptos y enfoques que ayuden a recabar información necesaria de la asociación Amazilia con el fin de contribuir a su fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

El Diagnostico para las ERAS es una herramienta que se desarrolla de forma participativa, la cual permite el involucramiento de los miembros de la empresa. Esta característica tan particular permite determinar de manera certera las fortalezas y las debilidades que enfrentan las empresas y que, a su vez da paso a la construcción conjunta de soluciones y estrategias para enfrentarlas. Cabe destacar, que la herramienta incluye conceptos actuales como lo es el cambio climático y la equidad de género.

Sumado a esto, la propuesta de construir un Plan estratégico en conjunto con la asociación les permitirá fijar horizontes con bases sólidas y con recursos definidos que tendrá su complemento por medio de un Plan de acción, esta herramienta se utiliza para definir actividades, siendo el elemento articulador entre lo estratégico y lo operativo, lo que les permitirá exteriorizar acciones concretas.

A continuación, se describen de forma concisa los conceptos y herramientas utilizadas para el presente trabajo:

3.1. Empresas Rurales Asociativas

Es un término aplicado a los grupos organizados de familias productoras, "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", (Sánchez et al. 2015). Las ERAs son asociaciones legalmente constituidas, conformadas mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables y tiene una estructura de gestión profesional.

Según Camacho *et al* (2007), es considerada una empresa, "en cuanto constituye un emprendimiento legalmente constituido, con fines de lucro y una estructura de gestión que facilita el funcionamiento del negocio". Es rural por su ubicación, y esta característica muchas veces suele traducirse en situaciones de marginación y menor acceso a servicios. Es asociativa, porque promueve la unión y/o asociación de varios pequeños/as productores/as

3.2. Gestión organizacional y empresarial

Según Camacho *et al* (2007), la organización y la administración empresarial cobran importancia "como instrumento eficaz para la toma de decisiones en aspectos estratégicos como la administración de la producción, la comercialización, la administración financiera y la administración de los recursos humanos de las ERAS".

Cuando nos referimos a gestión empresarial, Gottret (2011) indica que se trata del "conjunto de estrategias y acciones que se diseñan e implementan para gestionar y administrar efectivamente los recursos", y que, además, este tipo de gestión necesita de cuatro elementos para ser puesto en práctica: planificar, organizar, comunicar y controlar.

Por otra parte, la gestión organizacional y siguiendo la línea de la autora Gottret, se refiere "a la forma en que una empresa se organiza internamente con el fin de desarrollar sus funciones, implementar sus estrategias empresariales y transversales, cumplir su misión y alcanzar sus metas y su visión".

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

Esta herramienta ha sido construida con el objetivo de identificar información específica 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 (Sánchez et al. 2015).

La herramienta de diagnóstico comprende el desarrollo de las siguientes secciones:

Información general de la organización, Capital Social, Capital Humano, Capital Económico, Capital Comercial, Capital Físico, Capital Natural y un resumen de los resultados.

A su vez, la metodología empleada para la aplicación de la herramienta está basada en los siguientes principios:

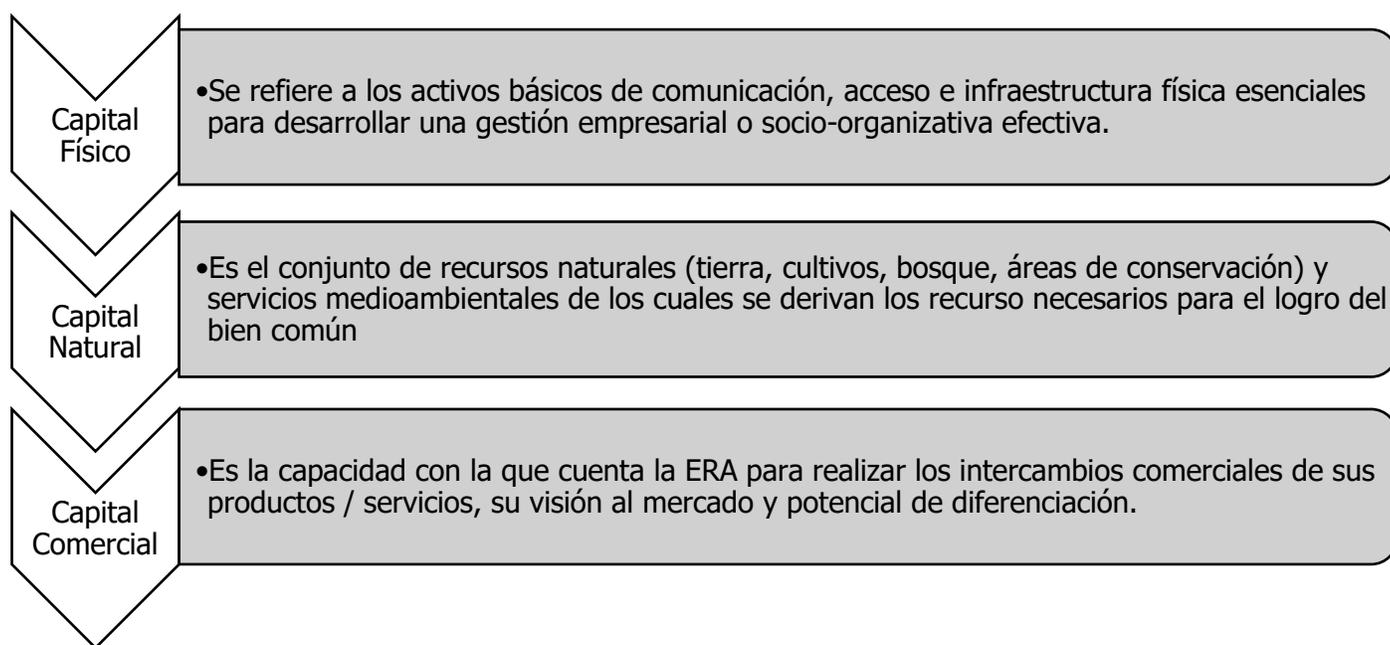
- Participativa e inclusiva: la herramienta ha sido diseñada para desarrollarse mediante un proceso participativo con los miembros de las organizaciones y de todas las diferentes áreas, de manera que sea abordada en igualdad de condiciones para todos y todas. A su vez, invita a los participantes a sentirse en un espacio seguro que les permita evaluarse e identificar sus necesidades inmediatas y a futuro.
- Comparativa y replicable: la aplicación de la herramienta permite que pueda ser comparada en el tiempo la gestión de una ERA con respecto a distintas ERAS de la región.

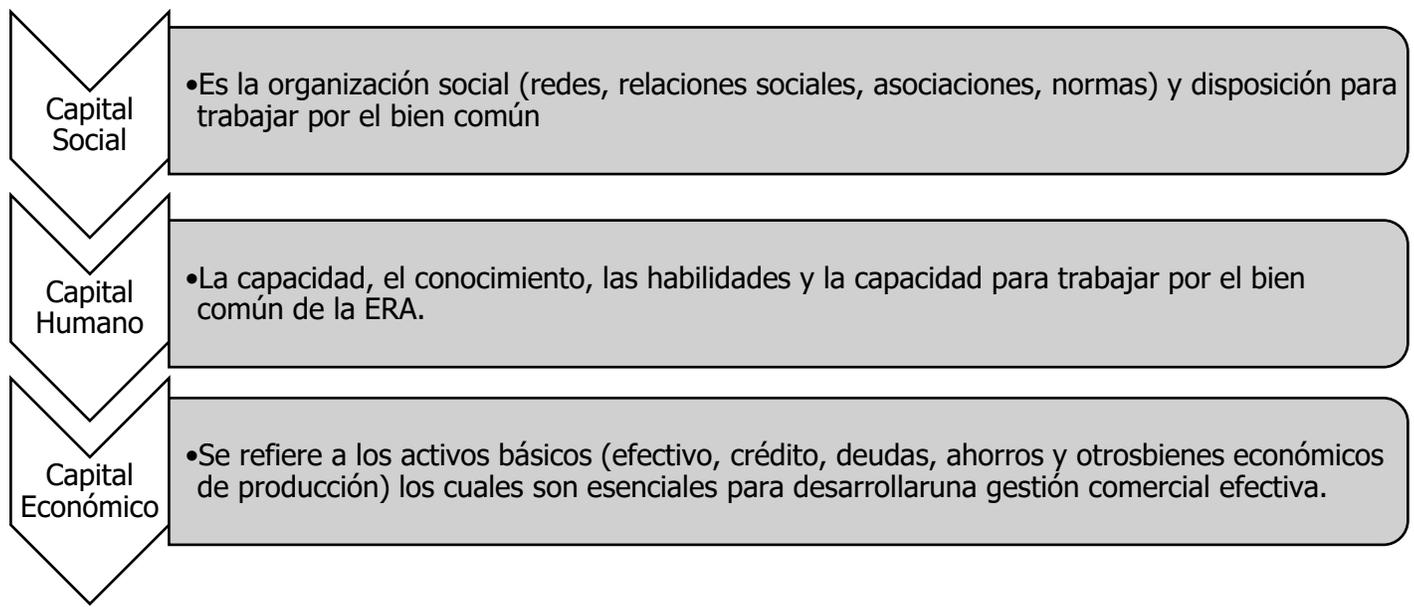
Además, facilita la creación de una línea base para futuras intervenciones que midan los cambios con respecto a las capacitaciones y/o asistencias técnicas previstas.

- Sencilla, puntual y estratégica: los indicadores propuestos según la herramienta, han sido elaborados de forma puntual y estratégica, ya que analizan únicamente los elementos clave sobre la gestión lo que facilita la preparación precisa de las estrategias de fortalecimiento.
- Adaptable: la herramienta es flexible y no debe ser tomada como definitiva, ya que permite la aplicación a cualquier tipo de organización. Por lo tanto, hay que tener en consideración el contexto y las particularidades de la ERA para poder ser adaptada y aplicada.

Además, la herramienta se desarrolla siguiendo la metodología del Marco de capitales, desarrollada por varios actores. Entre ellos, Flora (2004), la cual expone en su libro "Rural Communities", que los capitales son "los activos o recursos que se invierten para crear nuevos recursos", por lo tanto en el diagnóstico se determina que "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" (Sánchez et al. 2015).

La herramienta de diagnóstico está constituida según los capitales que componen el enfoque de Medios de Vida Sostenibles adaptados a la realidad de las empresas, la cual se explica en la siguiente figura:





*Figura 4. Capitales que describen la gestión empresarial y socio-organizativa de las ERAS.
Fuente: Sánchez et al. 2015.*

Estos cinco capitales fueron definidos en el enfoque de Medios de Vida Sostenibles DFID (1999), este enfoque pretende concentrar el desarrollo en los pueblos, aumentando así la eficacia de la ayuda al desarrollo. Por lo tanto, adaptando esta ideología a las ERAS, la herramienta de diagnóstico suma un capital más, el Capital Comercial (relacionado con el económico), que sobresale por el impacto que la comercialización representa en las ERAS para conseguir la sostenibilidad y porque sigue siendo una de las áreas que más limitaciones presentan la mayor parte de las organizaciones.

3.4. Sostenibilidad empresarial

El concepto de sostenibilidad empresarial según Sánchez (s.f.), es “el proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras”; esta definición a su vez, se basa la teoría de desarrollo sostenible de la ONU, la cual utiliza tres pilares; económico, social y ambiental.

Estos tres elementos, deben estar en equilibrio para que una sociedad, ya sea una empresa, una ciudad, un país, etc., puedan perdurar con una ideología enfocada a la utilización responsable de sus recursos, naturales o transformados, logren un equilibrio en las relaciones entre el capital humano y la empresa, así como conciliar los problemas que se

desarrollen de los conflictos existentes en el contexto familiar laboral de cada uno, y por supuesto los beneficios económicos que todas las partes interesadas deben recibir, sin afectar el bienestar de alguno.

En otras palabras, crear concepto de desarrollo que sea ecológica, económica y socialmente sostenible.

Por lo tanto, para las empresas, "la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios (producción, comercialización, promoción y publicidad, etc.) pero también hacia nuevas formas de convivir con una sociedad, desarrollar su negocio y crecer en un medio de competencia en donde todos podamos ganar" (Sánchez, 2016).

El futuro y competitividad de la empresa, depende completamente de su sostenibilidad, es decir, de la capacidad que tenga para mantenerse a través del tiempo, utilizando de forma responsable los recursos para su actividad productiva.

3.5. Planificación estratégica

Tanto los individuos como las organizaciones necesitan planear. Sin importar si planeamos una fiesta, unas vacaciones, la planeación es el proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlos. Según Murdick (1994), la planificación significa "decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo deberá hacerlo".

Lo estratégico se complementa ya que hace referencia al largo plazo, es decir a lo que se quiere lograr como finalidad. Así mismo, "la planificación estratégica es un proceso participativo de toma de decisiones y acciones con el fin de alcanzar una situación deseada por los actores", (Fundación Itaú, s.f.).

Cabe destacar, la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. Conrado (2000), insiste en que la planeación es muy importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación. Sin plan se trabaja con los ojos vendados. A su vez, destaca que ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos: el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

De esta manera, se considera vital la elaboración de un plan estratégico para Amazilia, desarrollando el proceso de forma participativa. Por lo que se utilizó la metodología de

Imbach (2016), el cual propone los siguientes procedimientos a desarrollar en un plan estratégico para una organización:

- Análisis del contexto: Se trata sobre la realidad de la organización. Debe responder a la pregunta ¿qué pasa y cómo evoluciona la realidad. En este documento, el análisis del contexto se desarrollará a partir de un análisis FODA.

El análisis FODA permite el doble análisis – interno y externo - donde por un lado se examina los actores o grupo de interés que están ligados a la organización con mayor o menor influencia; que se vinculan de manera directa o indirecta con la organización pudiendo afectar o contribuir al logro de los objetivos. Por el otro el análisis de los recursos y capacidades de la organización que permite dimensionar las potencialidades y las áreas donde se requerirá invertir en el fortalecimiento de modo a lograr aquello que se propone alcanzar como visión.

- Identidad: Explica ¿qué es la Institución y como es su estructura? Esta etapa debe contener una breve descripción de la organización que ayude a comprender su historia, el compromiso asumido con la sociedad, el marco en el cual se desenvuelve la organización, su evolución como organización y los desafíos a futuro.
- Misión: La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta: ¿Que supone que hace la organización? Es la razón de su existencia y el énfasis está puesto en presente, es decir, expresa la razón de existencia de la institución, ¿para qué existe?

Según la guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales de la Fundación Itaú, una misión bien formulada reúne las siguientes características: clara, fácilmente entendible y transmitida; concisa, puede ser recordada fácilmente por cualquier miembro; representativa de la cultura de la organización; entendible, al ser una guía para la acción; realista, que es la razón que justifica la existencia de la organización; adaptable a las diferentes áreas de responsabilidad; participada al reflejar el amplio consenso de los miembros de la organización; diferenciada de otras organizaciones; abierta al futuro y motivadora, capaz de movilizar a sus miembros.

- **Visión:** Describe la situación a la que se quiere llegar a Largo Plazo. Responde a la pregunta: ¿A dónde quiere dirigirse la organización? ¿Cómo se visualiza a la organización en el futuro? Es importante tomar en cuenta que existen preguntas que ayudan en el proceso de definición de la visión, entre ellas: ¿Cómo se visualiza el futuro de la organización?, ¿Cuáles son los valores en los que se cimienta la organización? y ¿Cómo quiere ser reconocida la organización?
- **Actores y estrategias:** Responde a la pregunta ¿A quiénes quiere influir prioritariamente y cómo? En muchas ocasiones este paso puede ser opcional, dependiendo de la forma de planificación de la empresa, es decir, si su planificación es hacia dentro no hay presencia de actores, por lo que no es necesario identificarlos ya que es la propia empresa. Si, por el contrario, su planificación es hacia fuera, si existe la articulación de otros actores, entre ellos los proveedores, compradores y demás.
- **Objetivos estratégicos:** Se podría definir a los objetivos estratégicos como las metas que la organización pretende alcanzar en el largo plazo basado en la declaración de la misión y visión institucional. Como tal ofrecen líneas de acción para la obtención de lo que se propone la organización a nivel general y como referencia al momento de definir los objetivos específicos.

En una secuencia se podría determinar que los objetivos específicos se desprenden de los objetivos generales y éstos a su vez están determinados por la misión. En resumen, los objetivos expresan que se quiere lograr en el período del plan estratégico y deben cumplir con las siguientes características: medibles, alcanzables, realistas, específicos y acotados en el tiempo.

- **Criterios de éxito:** Muestran cuáles aspectos de los Objetivos estratégicos van a ser priorizados y qué se espera de ellos. Estos criterios se expresan como tendencias.

- Líneas estratégicas de trabajo: Establecen las prioridades en las que se concentrará el trabajo. Se utiliza para especificar las prioridades deseadas. Por lo general, los Objetivos Estratégicos son siempre bastante amplios, por lo que se hace uso de los Criterios de Éxito y de las Líneas Estratégicas para especificar las prioridades deseadas.

3.6. Plan de acción

El Plan de acción es una herramienta que se utiliza para definir actividades y así dar cumplimiento a los objetivos de las diferentes áreas de gestión, es decir, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Este Plan es un elemento articulador entre lo estratégico y lo operativo, lo que permite presentar acciones concretas. Por lo tanto, la metodología de Imbach (2016) se propone el desarrollo de los siguientes elementos:

- I. Para cada objetivo específico construido en el plan estratégico se define que hay que hacer para alcanzarlo y cuándo.
- II. Para cada Actividad hay que identificar los productos (uno o más) que se van a generar. Los productos son cosas concretas.
- III. Para cada actividad hay que identificar a los participantes.
- IV. Para cada actividad también hay que identificar el tiempo que se necesita, en días o en meses para realizarla y cuándo va a suceder. Este es el tiempo real que se ocupa en hacerla.
- V. Por último, hay que identificar los recursos. Es la cantidad total de dinero que se necesita para hacer la actividad. Es un solo número que incluye todos los costos (transporte, comunicaciones, materiales, etc.).

Cuadro 1. Resumen del contenido de un Plan de acción según Imbach et al. 2006.

Objetivo específico				Indicadores	
Actividad	Producto	Persona Responsable	Tiempo necesario	Calendario	Recursos necesarios

4 METODOLOGÍA

El siguiente apartado muestra los procedimientos que se llevaron a cabo para dar con el cumplimiento de los objetivos. De esta forma, se realizó un proceso de tres etapas: la primera etapa consistió en la recolección de información secundaria y a partir de ella la selección de las metodologías e instrumentos. Así mismo, se elaboró una matriz con preguntas guías que permitieron ordenar la información deseada. En la segunda etapa se hizo la recolección de la información en campo utilizando los protocolos. Para finalizar, en la tercera etapa se analizó la información obtenida y se construyó un documento presentar los productos.

4.1. I Etapa. Elaboración de la propuesta.

El proceso de elaborar la propuesta inició con la definición del tema junto con la institución solicitante, que dio paso a la construcción de los objetivos y la elaboración de la matriz de obtención de información. A partir de lo anterior, se realizó el levantamiento de la información secundaria, por medio de la revisión bibliográfica y de documentos aportados por la institución solicitante que permitieron un primer contacto con la Asociación Amazilia, la cual aportó información clave para la construcción de las etapas posteriores.

Como producto de esta etapa, se elaboró la propuesta de investigación y la presentación de la misma.

Cuadro 2. Resumen de la Etapa 1 de la metodología.

	Actividades	Herramientas	Productos
Etapa I Elaboración de la Propuesta.	Definición del tema, objetivos y preguntas orientadoras. Diseño de la metodología. Elaboración y validación de los instrumentos de recolección.	Revisión Bibliográfica Documentos aportados por el INDER	Documento con la propuesta de investigación. Presentación power point de la propuesta de investigación. Instrumentos de recolección de información.

	Primer acercamiento con Amazilia		Cronograma de actividades.	de
--	----------------------------------	--	----------------------------	----

4.2. II Etapa. Trabajo de campo.

En esta etapa, se inició la recolección de información primaria, por lo que se aplicaron 25 entrevistas semiestructuras a personas de la comunidad (ver anexo 2), de manera que se pudiera conocer la percepción de las personas con respecto a la labor de Amazilia en la zona. Además, se programó una reunión corta con un trabajador del INDER para conocer la relación de la institución con la asociación (ver anexo 3).

Las reuniones cortas se trataban de conversaciones informales, las cuales incitaban a un ambiente de seguridad y confianza, y propiciaba conversaciones más fluidas y sinceras. Es por esto, que se aplicaron en varias ocasiones y dieron con información provechosa y certera.



Por su parte y con el fin de iniciar un proceso de confianza entre el estudiante y la asociación, se organizó un primer taller con todas las 8 mujeres que conforman Amazilia. Para esto, se realizó una actividad de presentación y rompehielos, que finalizó con la elaboración de una línea de tiempo que describe los diferentes eventos que han ocurrido desde su creación en el 2004 hasta la actualidad, así mismo los aprendizajes obtenidos y las limitaciones que se han encontrado (ver anexo 5. Taller orientado a las empleadas de la asociación de mujeres Amazilia).

Figura 5. Primer taller realizado con las integrantes de la Asociación Amazilia.

Para conocer la capacidad de gestión empresarial y socio organizativa de Amazilia se utilizó la herramienta de Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles de Sánchez *et al* (2015).

En este proceso se realizaron dos talleres de diagnóstico con todas las integrantes de Amazilia. Estos fueron desarrollados por medio de plenarias, donde el facilitador debía leer cada uno de los indicadores (en forma de pregunta) preestablecidos que conforman los

capitales y en los cuales por subgrupos calificaban cada rubro por medio del juego de paletas de madera con la escala de calificación. Las respuestas fueron calificadas en una escala de 1 al 5 donde 1 era la nota mínima y 5 la nota máxima. En la calificación de las preguntas se omite la nota 3 porque los calificadores tendrían mayor tendencia a asignar esa nota cuando las respuestas satisfacen parcialmente a la pregunta.

Además, se incorporó en cada paleta los colores del semáforo, además de los números, para así apoyar a las personas que no saben los números (ver anexo 4. Taller de Diagnostico).

Una primera versión del diagnóstico se presentó en un taller devolutivo con la Asociación, en el cual se mostrarán los criterios de cada capital, el valor máximo del capital y el criterio y la nota alcanzada con su respectivo peso porcentual del criterio. Además, se presentó un cuadro con el resumen de los capitales y una gráfica de telaraña que indica las fortalezas y las áreas que deberían reforzarse en la organización.

Los resultados del diagnóstico, sirvieron de insumo para la elaboración del Plan estratégico de la Asociación. Este plan se construyó en dos talleres, el primero consistió en la presentación y explicación de las partes del plan, a su vez, se inició la definición de la misión y la visión de la Asociación para los próximos 5 años y, por último, la elaboración de un análisis FODA, que permitió conocer la situación actual de la asociación (ver anexo 5. Taller orientado a las empleadas de la asociación de mujeres Amazilia).

En un segundo taller, se terminó de construir el plan estratégico. En forma de plenaria y tomando la palabra, se lograron definir los actores estratégicos, los criterios de éxito y las líneas estratégicas; dando por finalizado el Plan Estratégico de la asociación.

A su vez, se realizó una última reunión corta para validar el plan estratégico. Durante esta actividad se concluyó que la asociación no se encontraba preparada para la elaboración del Plan de acción, por lo que no se realizaron las actividades que se tenían preparadas.

Esta etapa de trabajo de campo, también cedió paso al acompañamiento del facilitador durante las labores diarias en la fábrica de chocolate. De esta manera, se podía conocer el papel de cada una de las mujeres durante el proceso de confección del chocolate.



Figura 6. Labores diarias en la fábrica de chocolate de la *Asociación Amazilia*.

Cuadro 3. Resumen de la Etapa II Trabajo de campo.

	Actividades	Herramientas	Productos
II Etapa Trabajo de campo	Preparación de los materiales y contactos.	25 Entrevistas semiestructuradas a personas de la comunidad.	Fotografías
	Recolección de información primaria.	1 Reunión corta con el INDER	Primera versión del Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa
	Organizar la información obtenida.	5 talleres participativos con los integrantes de la asociación	Primera versión del Plan estratégico
	Analizar la información y devolución.	4 Reuniones cortas con integrantes de Amazilia 1 Entrevista al funcionario del INDER 2 Visitas a la fábrica de Amazilia	Resultados de las entrevistas y reuniones cortas

4.3. III Etapa. Procesamiento de la información y elaboración del informe final.

Como resultado de las etapas anteriores, se ordenó toda la información obtenida y se procedió a la elaboración del informe final, dando énfasis a la parte de resultados.

La información recopilada en el diagnóstico fue insertada a una hoja de Excel que es parte de la herramienta y comprende el llenado de siete secciones (hojas): información general de la organización, capital social, capital humano, capital económico, capital comercial, capital físico y capital natural. A partir de lo anterior, se procedió a resumir los resultados y hacer el análisis de la información.

Por su parte, el plan estratégico fue transcrito en forma clara de manera que las partes involucradas tuvieran total comprensión de los resultados obtenidos

Cuadro 4. Resumen de la Etapa III Procesamiento de la información y elaboración del informe final.

	Actividades	Herramientas	Productos
III Etapa Procesamiento de la información y elaboración del informe final.	Integración de la información recolectada	Hoja de Excel del Diagnostico	Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa
	Procesamiento de la información	Word	Plan estratégico de la Asociación
	Elaboración del informe final		Informe del trabajo de graduación Presentación del Informe del trabajo de graduación.

5 RESULTADOS

La información presentada en esta sección es producto de las herramientas aplicadas en campo y la revisión bibliográfica. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la herramienta de Diagnóstico sobre la capacidad empresarial y socio-organizativa para empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles y la realización del Plan estratégico.

Para exponer los resultados del análisis de la asociación de forma ordenada, los datos e información obtenida se desarrollan en dos apartados:

- 5.1. Resultados del Diagnóstico sobre la capacidad empresarial y socio-organizativa
- 5.2. Estratégico de la Asociación de mujeres Amazilia

5.1. Resultados del Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa por capitales

5.1.1 Análisis general

El siguiente análisis es resultado de las calificaciones asignadas a los indicadores de cada capital, por lo que se tabulan para identificar los criterios y capitales más fuertes de la organización y los que necesitan fortalecimiento. Esto a su vez, permite generar un gráfico tipo "telaraña" para representar de manera integral la situación actual de los diferentes capitales de la asociación.

En este caso se observa en la figura 7 que los capitales más fuertes son el social y el físico, por otra parte, los más débiles son el capital humano, el comercial y el natural. Esta imagen permite interiorizar en cada capital para encontrar de forma detallada las debilidades y fortalezas de la misma.

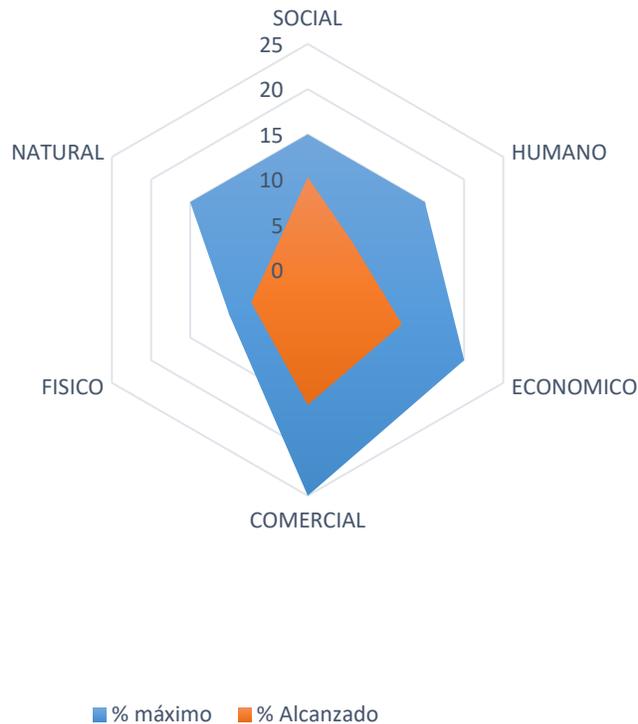


Figura 7. Resultados generales del diagnóstico de capitales y medios de vida de la Asociación de Mujeres Amazilia.

5.1.2 Análisis por capital

- Capital social

Con respecto al capital social los ítems más altos con el valor máximo (10 puntos), representando el 100% de efectividad corresponde a la coordinación, los mecanismos de participación y la incidencia en la comunidad. En el caso de la coordinación hace referencia a la capacidad de la junta directiva por consolidar e intercambiar información, debido a que las empleadas a su vez son miembros de la junta directiva por lo que el traspaso de información y gestión es fluido y constante. Lo anterior permite que la toma de decisiones sea más ágil y transparente.

Los términos equidad e inclusión en la participación son interesantes, ya que son considerados por la asociación como efectivos, aunque solo haya presencia un único género (femenino) y un grupo etario similar en todas las participantes. Además, están anuentes a incorporar cuando sea necesario a sus hijos e hijas en algunas de las labores, con el fin de ejecutar acciones que beneficien directamente a otros grupos de la comunidad.

Por otra parte, las asociadas identificaron como principales debilidades en este capital: la organización interna, el monitoreo y la rendición de cuentas. En primer lugar, la organización

interna no está cumpliendo efectivamente sus funciones ya que todas las empleadas son también parte de la junta directiva, situación que entorpece el cumplimiento administrativo de la junta porque no hay una debida separación de funciones, a su vez, hay un exceso de confianza que provoca pérdida de autoridad.

En segundo lugar, el monitoreo sobre el accionar de la empresa es incorrecto, nunca han considerado un plan estratégico por su desconocimiento del tema. Las asociadas carecen de conocimientos administrativos y financieros, por lo que la función del fiscal y demás miembros de la junta directiva es deficiente, afectando todas las demás áreas de la empresa.

En Amazilia no se hacen auditorías internas ni tienen sistemas de control interno, no se discuten los informes financieros ni proyecciones o presupuestos anuales, por ende, las decisiones con respecto a estos temas se hacen de manera empírica.

- Capital Humano

Según las calificaciones asignadas por las trabajadoras de Amazilia, este capital es uno de los más débiles. La mayoría de los criterios tuvieron calificaciones muy por debajo del promedio. Entre ellos, el desconocimiento que poseen las asociadas sobre los diferentes tipos de tecnologías de producción, es decir, las técnicas y métodos que aplican para la confección del chocolate, son las mismas desde su conformación como asociación.

También las asociadas señalaron que no poseen conocimiento alguno sobre el tema de cambio climático, por consiguiente, no están tomando acciones para enfrentarlo, ni tampoco utilizan información relacionada para la toma de decisiones a nivel productivo y comercial.

Sumado a esto, el personal de la asociación no maneja completamente el internet ni el office, por lo que la posibilidad de mantenerse informado e informar, son limitadas y que, a su vez, afectan directamente el área de publicidad. Otro criterio calificado débil fue la organización administrativa, la asociación carece de un plan o documento que establezca los roles o funciones que se deberían desempeñar según los puestos de trabajo, además, no hay una persona encargada de la comercialización, siendo este tema una actividad primordial para el comercio

Cabe destacar, que un tema en particular tuvo buenas respuestas y se refiere a la incidencia que tienen en relación con las instituciones del estado y de cooperación; es decir, es la capacidad que tienen las mujeres líderes para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, servicios y clientes. Ellas poseen la capacidad para identificar a quien deben acudir en diferentes casos, según su nivel de conocimiento sobre el área interesada.



Figura 8. Integrantes de la Asociación de Mujeres Amazilia, 20 junio del 2017. Fuente: Elaboración propia.

- Capital Económico/ Financiero

Este capital es esencial para desarrollar una gestión comercial efectiva, asimismo, aunque la asociación cuenta con un sistema contable externo este no está directamente relacionado con su funcionamiento. Entonces encontramos que no existe una planificación operativa (presupuestos, planes, flujos de caja) ni mucho menos una proyección a largo plazo, que sea de su conocimiento.

En cuanto al tema financiero la asociación se encarga únicamente de lo básico, cerciorarse de los pagos y realizar las compras necesarias, dejando de lado temas importantes como relación costos beneficios, estados financieros y demás.

Es importante recalcar que para este capital no se pudieron evidenciar estados financieros ni costos y los resultados obtenidos están basados únicamente en la información suministrada por las integrantes de Amazilia.

A pesar del gran desconocimiento en estos temas, la asociación ha logrado invertir en equipo y en un programa de créditos para sus asociadas. No sin antes cumplir satisfactoriamente con las obligaciones financieras en el tiempo requerido.

- Capital Comercial

Las ventas de la asociación están direccionadas principalmente al sector turismo, por lo que se basan su producción en las temporadas altas y bajas de la actividad turística. A pesar de utilizar esta estrategia, la asociación logra vender la totalidad de lo producido en el año. No obstante, necesitan implementar urgente un plan de producción anual según la demanda, el cual les permita sacar ventaja de las temporadas y sobrevivir las bajas.

Entre las principales debilidades de este capital se encuentra el desconocimiento sobre las oportunidades que ofrece el mercado tanto nacional como internacional. Además, la promoción y publicidad que realizan con respecto a sus productos es escasa, ninguna de las asociadas hace un buen manejo de las fuentes de información y a su vez, los materiales de promoción no se reinventan periódicamente



Figura 9. Empaque utilizado por Amazilia en la comercialización del chocolate. Fuente: Asociación de Mujeres Amazilia.

El servicio al cliente no es personalizado, la asociación cumple con los pedidos y la calidad del producto, sin embargo, no cuentan con un sistema documentado para medir la satisfacción de sus clientes, perdiendo por completo la posibilidad de mejorar y reinventarse.

- Capital Físico

La Asociación cuenta un edificio propio donde se ubica la fábrica, la cual fue donada por el IMAS. Además, cuentan con acceso a los servicios básicos, luz, agua y teléfono. No tienen acceso permanente a internet y debe ser cubierto por las asociadas desde sus teléfonos móviles.

Amazilia espera la donación de un terreno por parte del INDER, con el fin de producir el cacao orgánico que compran actualmente, y ampliar el proyecto para que puedan incorporar a sus esposos en el proyecto.

En cuanto a las vías de acceso y comunicación a la comunidad, se obtuvo una calificación relativamente baja, las calles no están asfaltadas y el paso constante de camiones con carga deterioran continuamente el lastre. El servicio público de bus se da únicamente dos veces al día.

Debido a esta situación, el IMAS les donó una buseta, situación que no minimizo los problemas de transporte, ya que ninguna de las asociadas cuenta con licencia de conducir, esto provoca que tengan que pedir el servicio a una persona externa la cual debe ser remunerada.



Figura 10. Fábrica de chocolate de Amazilia.

Así pues, el equipo para la confección del chocolate aún escasa, actualmente necesitan una secadora industrial para evitar que el chocolate se adhiera a los moldes. Sin embargo, en el año 2017 les fue donada una maquina mezcladora automática, proceso que anteriormente se realizaba a mano.

- Capital Natural

El acceso a insumos y materias primas es satisfactorio para Amazilia, la finca que provee el cacao se encuentra debidamente certificada como orgánica, los procesos y productos que se realizan son rigurosos y velan por la sostenibilidad ambiental.

Por el contrario, el proceso que recibe después para la elaboración de las tabletas no está correctamente especificado en el producto y tiende a confundir a los consumidores.

Mientras tanto, dentro de la asociación no hay un manejo adecuado de desechos, no se realizan planes de ahorro energético y no se desarrollan compromisos ambientales (huella ambiental).

5.2. Plan Estratégico para la Asociación de Mujeres Amazilia

El siguiente plan fue desarrollado mediante talleres participativos con todas las integrantes de la Asociación de Mujeres Amazilia. El plazo del mismo se determinó para un periodo de cinco años, a continuación, se presentan las diferentes partes del plan que se establecieron por la asociación:

5.2.1. Identidad de la Asociación

Amazilia es una Asociación Civil que fue establecida el 15 de noviembre de 2004 por iniciativa de dos biólogos ligados a una finca productora de cacao y café orgánico. El nombre Amazilia viene del nombre científico del colibrí y hace alusión a la característica principal de su producto "orgánico" o natural. Esta organización está conformada únicamente por mujeres.

La asociación establece los siguientes fines para su funcionamiento:

- Creación de una fuente de empleo remunerado para las mujeres de la comunidad y contribuir al mejoramiento económico, social y cultural de las afiliadas.
- Realizar y comercializar un producto a base de una materia prima orgánica.
- Distribuir sus productos a nivel nacional e internacional en un plazo aproximado de cinco años.

5.2.2. Análisis del contexto

El siguiente análisis se desarrolló por medio de una serie de talleres con todas las integrantes de la asociación, en el cual mediante actividades específicas se logró determinar cada una de las partes que lo conforman. A continuación, se presentan las secciones que se realizaron para definir el análisis del contexto de Amazilia:

- a) Resumen de la trayectoria institucional
- b) Situación actual de la Asociación
- c) Misión y Visión de la Asociación

A. Resumen de la trayectoria institucional

Amazilia fue creada en el año 2004 debido al compromiso social que tiene Finmac en la comunidad de Pueblo Nuevo. Finmac es una finca líder en la comunidad que se dedica a la siembra de cacao orgánico y de algunos tubérculos. Esta empresa brinda una cantidad considerable de empleos en la zona, sin embargo, las actividades que se realizan en ella son principalmente para los hombres. A raíz de esta situación, buscan crear una fuente de empleo remunerado para las esposas de sus jornaleros.

En una primera convocatoria a reunión asistieron veintitrés mujeres, sin embargo, para la segunda reunión solo asistieron 17 de ellas. Aun así, se propusieron arrancar con un proyecto relacionado a la elaboración de chocolate, iniciando su conformación legal ante el Consejo Nacional de Producción (CNP). Además, el grupo se capacito por medio del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) de la Universidad de Costa Rica para la obtención del curso de Manipulación de Alimentos.

Finmac en un inicio donó al grupo la materia prima, asimismo, les facilitó temporalmente la fábrica en la que emprendieron sus primeros pasos. Estas acciones hicieron que el propietario de Finmac, Don Hugo Hermeling, fuese considerado como su padrino.

Otro aporte importante que realizó Finmac, fue la invitación a la comunidad, de un grupo de holandeses expertos en la elaboración de chocolate con el propósito de brindar capacitación a las mujeres. Este evento marcó el inicio de la producción y la confección del chocolate de Amazilia.

Por otra parte, el grupo debió aportar todos los demás insumos para la elaboración de sus primeros chocolates como asociación. Para enfrentar este primer reto, el grupo debió organizar eventos que generan los primeros ingresos, por lo tanto, realizaron ferias de salud, rifas, venta de tamales y otros. Eventualmente buscaron alianzas estratégicas que pudieran colaborar con el desarrollo del proyecto con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), entre otros.

Las alianzas han sido a lo largo del tiempo el mecanismo principal para la sostenibilidad de la asociación, es así como en el 2006 obtuvieron la primera cámara de enfriamiento. Dos años después, en el 2008 compraron una segunda cámara de enfriamiento. Así mismo, obtuvieron por medio de una nueva donación, una olla a baño maría.

Para el 2010, la asociación sufre la separación de varios de sus miembros y paso a estar conformada únicamente por 8 mujeres.

Un logro importante es que, en el 2010, mediante el apoyo del señor Hugo Hermeling, les fue donado el terreno para la construcción de su propia fábrica. Además, estrecharon fuertes alianzas con el Instituto Mixto de Ayuda Social, que les ayudo con la comercialización del

chocolate en el aeropuerto internacional Juan Santamaría, aeropuerto principal de Costa Rica.

En el año 2014 la alianza con el IMAS se consolidó ya que les fue donado el edificio para el establecimiento de su propia fábrica. En el año 2015, esta institución también fue determinante para facilitar los procesos de comercialización de la asociación, mediante la donación de un vehículo para la empresa.

Entre tanto, surge en el 2016 una nueva oportunidad de integrar el eslabón de producción en la cadena de valor, mediante la donación de un terreno por parte del INDER, que les permitiría ampliar sus operaciones. Actualmente este proyecto no ha sido concretado, pero se encuentra firme para ejecutarse a corto plazo. Este hecho abriría un nuevo camino para la asociación, ya que dejarían de comprar su materia prima y la empezarían a producir ellas mismas con la ayuda de sus esposos. Este hecho pretende hacer del proyecto integral, el cual permita fortalecer a la asociación y hacerla sostenible con el paso del tiempo.

El año 2017 empezó con importantes acontecimientos, el INDER les hace la donación de una olla mezcladora automática de aproximadamente 10 kilos, también de una selladora para materiales y una codificadora de cinta térmica automática. También, asisten frecuentemente a eventos de renombre a nivel nacional como la feria internacional de la Universidad EARTH la feria internacional del CATIE.

Como parte de sus procesos de afianzamiento y evolución, surge la necesidad de innovación de sus productos y mejoramiento de los procesos de administración y comercialización, además, del establecimiento de su visión y estrategia como asociación.

B. Situación actual de la Asociación

La situación actual de Amazilia se construyó a través del análisis FODA, realizado en un taller en el cual participaron todas las integrantes de la asociación y cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)	Oportunidades (externas)	Amenazas (externas)
Estabilidad del grupo, las mujeres que conforman la asociación, en su mayoría iniciaron desde el 2004, lo que les ha permitido ser un grupo bastante unido y solidario.	Desconocimiento en computación, uso de redes sociales y temas afines.	Reciben constantes capacitaciones y asesorías de instituciones como PROCOMER, CATIE, EARTH, entre otras	La competencia sigue creciendo, cada vez nacen nuevos chocolateros.
Grupo muy disciplinado que tiene la capacidad de realizar los pedidos en el tiempo acordado.	Ninguna de las asociadas maneja un segundo idioma.	Siempre tienen la posibilidad de recibir nuevas donaciones de instituciones del estado como el IMAS y el CNP.	La accesibilidad a la comunidad impide una comercialización más efectiva, la calle es de lastre y el servicio de transporte público es muy limitado.
Capacidad de coordinar acciones y de asociarse con otras organizaciones.	Carecen de capacitación en el tema de mercadeo.	Debido a la disponibilidad y accesibilidad de las asociadas participan constantemente en ferias y mercados de todo el país.	La distancia que existe entre la asociación y el centro poblacional más cercano, limita muchas veces la producción y comercialización.
Interés por beneficio común.	Poco material para producir el chocolate en tabletas.	Tienen potencial para innovar mediante el turismo rural comunitario.	El cambio climático afecta directamente a la zona, las altas temperaturas afectan la calidad del chocolate.
Equipo motivado y con ganas de trabajar.	La innovación del producto está estancada.	Relación con proyectos del ICT.	El Turismo en el cantón de Guácimo es débil.

Fuerte sentido de apropiación de los logros alcanzados.	Se descuidan las relaciones comerciales con algunos de los clientes.		El principal vendedor del cacao tiene la posibilidad de trasladarse a Honduras.
Creen en su trabajo y en su producto.	No cultivan su propio cacao por lo que deben comprarlo		Declive de la producción de cacao en Costa Rica
Tienen fábrica y vehículo propios			Cantón de Guácimo es reconocido por el narcotráfico y la delincuencia
Trayectoria en el mercado del chocolate, tienen 12 años de haber iniciado el proyecto.			

Cuadro 5. Resultados del Análisis FODA realizado por la Asociación de Mujeres Amazilia, mayo 2017. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se amplían los siguientes resultados del cuadro 4:

- **Fortalezas:** este apartado fue el más importante para las integrantes de la asociación. Ellas se declaran apasionadas con lo que hacen y muy orgullosas del producto que realizan, lo que les genera el sentimiento de sentirse útiles y poder ayudar a sus familias económicamente, originando en ellas compromiso, responsabilidad y disciplina. Cabe destacar, el fuerte lazo de amistad que las une y que también les ha permitido sostenerse en el tiempo.
Otro factor importante ha sido la capacidad de coordinar acciones para poder asociarse con otras instituciones, resultado de muchos logros, como lo es el contar con su fábrica y vehículo propios.
- **Debilidades:** El desarrollo de este apartado les hizo ver la necesidad de capacitarse en muchas áreas, principalmente en la parte de comercialización y administración, factores que han limitado su crecimiento. Estos resultados, a su vez ponen de manifiesto la necesidad de crear un plan estratégico para la asociación.

El proceso de crear nuevos productos y servicios no han sido constantes en Amazilia, el desconocimiento sobre las tendencias del mercado y la falta de equipo apropiado para la elaboración de chocolate, impiden el proceso de innovación.

A su vez, la empresa no hace el seguimiento comercial adecuado a sus clientes, lo que genera en ellos distanciamiento y desconfianza. De igual importancia, consideran como debilidad el tener que comprar el licor de cacao a Finmac.

Y, por último, las asociadas no manejan un segundo idioma, siendo el turismo internacional uno de sus principales compradores.

- **Oportunidades:** El principal factor a favor es el producto especializado que ofrecen, el chocolate orgánico. Bajo esta premisa buscan abarcar un segmento de mercado más especializado, dispuesto a pagar más.

Además, encuentran en las instituciones estatales un apoyo clave para surgir, las donaciones y capacitaciones recibidas proporcionan el empuje para sostenerse en el tiempo y lograr sus metas. El esfuerzo que realiza el país en impulsar las pequeñas empresas por medio de ferias y mercados locales, han abierto una gran oportunidad para darse a conocer y comercializar sus productos.

Por último, el turismo rural es sin duda una de las oportunidades con mayor potencial ya que les permite crear muchas actividades que les permita generar mayores ingresos, entre ellas, el turismo vivencial mediante la preparación del chocolate y una ruta del cacao, entre otros.

- **Amenazas:** El declive en la producción de cacao que históricamente vive el país, sumado a las grandes empresas que opacan en gran medida a las microempresas, son en sí, las dos grandes amenazas de la asociación.

De la misma forma, el difícil acceso a la comunidad y el poco servicio de transporte público, afectan negativamente a la comercialización del producto y al desarrollo del turismo rural en la zona; aunado a esto, la lejanía con los principales centros poblacionales impide encontrar clientes potenciales.

Cabe destacar, que el cantón de Guácimo no es considerado como una zona turística, igualmente se encuentra acaparado por el narcotráfico y la delincuencia, lo que siembra temor por los visitantes y aleja a los posibles clientes.

Así mismo, el posible traslado de la finca que les vende el licor de chocolate hacia Honduras, amenaza constantemente la estabilidad de su producto.

C. Misión y Visión de la Asociación

A partir de la realización del taller en el que participo la Asociación, el grupo acordó su misión en:

MISIÓN DE AMAZILIA

Mejorar los medios y condiciones de vida de las asociadas y de las familias vinculadas a Amazilia;

El elemento central de la misión es el mejoramiento integral de los medios y condiciones de vida no solo de las asociadas sino también de sus familias, ambos ejes son fundamentales en los orígenes e historia de la asociación. El interés de apuntar a esta misión, se debe a la necesidad de mejorar la situación económica de la región y de las familias, en consecuencia, se lograrán personas más felices y motivadas en su ambiente y con su cultura.

Lo anterior, hace hincapié al concepto de sostenibilidad empresarial, de manera que los pilares predominantes en Amazilia sean el ambiente, la parte económica y la parte social. Estos tres elementos deben estar en equilibrio para que la asociación haga un uso responsable de sus recursos, naturales o transformados, logren un equilibrio entre el capital humano y la empresa, así como conciliar los problemas que se desarrollen en el contexto familiar laboral de cada uno, y por supuesto los beneficios económicos que todas las partes interesadas deben recibir, sin afectar el bienestar de alguno.

En otras palabras, implementar un modelo de desarrollo que sea ecológica, económica y socialmente sostenible.

Visión de Amazilia

En 5 años Amazilia será una empresa nacional con productos innovadores, contribuyendo así al mejoramiento y reconocimiento nacional e internacional; convirtiéndose en una empresa competitiva para generaciones futuras.

A nivel de visión, Amazilia establece que su desarrollo como organización no está ligado simplemente a lograr que sus iniciativas sean prósperas y exitosas para sus integrantes, sino que apuntan a que las mismas tengan un impacto en el desarrollo rural de Pueblo Nuevo. Por lo que Amazilia aspira a ser reconocida como asociación líder en su región, en Costa Rica y a nivel internacional, prometiéndose así, a mejorar la calidad de sus productos e innovar para atraer y mantener a sus clientes.

5.2.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de Amazilia fueron elaborados participativamente por la asociación, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico sobre la capacidad empresarial y socio-organizativa, mencionado en la sección anterior. Es decir, se priorizaron las debilidades más urgentes y se definieron como objetivos estratégicos para el año 2017- 2020, enlistados a continuación:

- La Asociación mejora las condiciones de vida de las asociadas y por ende de las familias vinculadas a través de las actividades de producción, comercialización, transformación y exportación que realiza la asociación, manteniendo la sostenibilidad empresarial.
- Las empleadas de Amazilia mejoran sus capacidades y habilidades en administración y comercialización para proveer un servicio de calidad.
- Amazilia gestiona adecuadamente sus procesos organizativos y administrativos.

- Las asociadas de Amazilia logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del producto a nivel local, nacional e internacional.
- La Asociación logra aumentar significativamente la cantidad de productos nuevos.
- La Asociación gestiona y fortalece apropiadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales y nacionales, organizaciones y ONGs en los procesos organizativos y administrativos.
- Amazilia inicia un proceso de aprendizaje sobre mitigación y adaptación al cambio climático, además, de un adecuado manejo de desechos sólidos y planes de ahorro energético, entre otros.

5.2.4. Indicadores

Los siguientes indicadores evidencian el progreso de Amazilia hacia los objetivos planteados:

Cuadro 6. Objetivos estratégicos e indicadores del Plan Estratégico para la Asociación de Mujeres Amazilia. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos	Indicadores o Criterios de éxito
1. La Asociación mejora las condiciones de vida de las asociadas y por ende de las familias vinculadas a través de las actividades de producción, comercialización, transformación y exportación que realiza la asociación, manteniendo la sostenibilidad empresarial. .	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la cantidad y calidad de empleos directos e indirectos generados por Amazilia. • La Asociación ofrece a sus empleados condiciones salariales competitivas con respecto al mercado laboral del distrito de Duacará. • Aumenta el nivel de satisfacción del equipo de trabajo y la Junta Directiva de Amazilia.

<p>2. Las empleadas de Amazilia mejoran sus capacidades y habilidades en administración y comercialización para proveer un servicio de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la asesoría en administración y comercialización necesarios para la sostenibilidad de la Asociación.
<p>3. Amazilia gestiona adecuadamente sus procesos organizativos y administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan las decisiones tomadas en Amazilia a partir de criterios y métodos objetivos, como por ejemplo estudios de factibilidad para los productos actuales y potenciales. • Aumenta el nivel de satisfacción de los clientes de Amazilia.
<p>4. Las asociadas de Amazilia logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del producto a nivel local, nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la cantidad de clientes a nivel nacional e internacional. • Se logra la rentabilidad de la producción de chocolate. • Aumenta la cantidad de clientes que se relacionan con los procesos de comercialización de Amazilia. • Aumenta la cantidad de asociadas con licencia vehicular.
<p>5. La Asociación logra aumentar significativamente la cantidad de productos nuevos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la diversidad de productos comercializados a través de Amazilia.
<p>6. La Asociación gestiona y fortalece apropiadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales y nacionales, organizaciones y ONGs en los procesos organizativos y administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la asistencia de instituciones y organizaciones en los eventos realizados por la asociación. • Aumenta la participación de Amazilia en instancias que promueven el mercado nacional. • Se mantiene o aumenta la cantidad de empresas y organizaciones que apoyan las ferias o festivales en los que asiste la asociación. • Se mantiene o aumentan las alianzas y actividades con otras organizaciones. • Amazilia mantiene y mejora una red de contactos institucionales en la región, en el país y con organizaciones de países vecinos.
<p>7. Amazilia inicia un proceso de aprendizaje sobre mitigación y adaptación al cambio climático, además, de un adecuado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el consumo de electricidad por mes en la fábrica. • Disminuye el consumo de agua por mes en la fábrica.

manejo de desechos sólidos y planes de ahorro energético, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la cantidad de desechos producidos por la asociación. • Aumenta o se mantienen alianzas con centros de acopio. • Aumenta o se mantiene la recolección de desechos reciclables. • Aumenta el conocimiento sobre temas ambientales.
--	--

5.2.5. Actores clave y estrategias de trabajo

Las estrategias son el último componente del Plan Estratégico y sirven de conexión entre los cambios que se quieren lograr (expresados en los objetivos y criterios de éxito) y la planificación de las acciones cotidianas de la organización. En efecto, estas líneas de trabajo identifican que son las cosas que la organización tiene que hacer para alcanzar los cambios que quieren lograr.

Las estrategias y los actores clave identificados para cada objetivo estratégico y criterios de éxito se resumen en el cuadro 6.

Cuadro 7. Plan Estratégico completo para la Asociación de Mujeres Amazilia. Fuente: Elaboración propia.

Criterios de éxito/ Indicadores	Actores clave	Estrategias
OBJ. EST. 1. La Asociación mejora las condiciones de vida de las asociadas y por ende de las familias vinculadas a través de las actividades de producción, comercialización, transformación y exportación que realiza la asociación, manteniendo la sostenibilidad empresarial.		
<p>1. Aumenta la cantidad y calidad de empleos directos e indirectos generados por Amazilia.</p> <p>2. La Asociación ofrece a sus empleados condiciones salariales competitivas con respecto al mercado laboral del distrito de Duacará.</p> <p>3. Aumenta el nivel de satisfacción del equipo de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amazilia • Familiares de las asociadas • Intermediarios • Clientes • Distribuidoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de fondos • Mantener el clima de trabajo • Identificar incentivos para el personal • Mejorar la toma de decisiones • Mejorar la planificación <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las comunicaciones con socios y clientes

<p>trabajo y la Junta Directiva de Amazilia.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo de emprendimientos comunitarios y de organizaciones rurales. • Aumentar las ventas y los márgenes de ganancia • Diversificación de las fuentes de ingreso • Gestión de proyectos nuevos de mayor magnitud y presupuesto
<p>OBJ. EST.2. Las empleadas de Amazilia mejoran sus capacidades y habilidades en administración y comercialización para proveer un servicio de calidad</p>		
<p>1.Aumenta la asesoría en administración y comercialización necesarios para la sostenibilidad de la Asociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PYMES • INA • Universidades • Municipalidad • Organizaciones y proyectos de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar procedimientos y controles • Preparar y ejecutar la estrategia de comunicaciones • Aumentar las ventas: e-marketing, promoción y búsqueda de nuevos mercados. • Mantener y mejorar los mecanismos de cooperación técnica que recibe Amazilia
<p>OBJ. EST.3. Amazilia gestiona adecuadamente sus procesos organizativos y administrativos.</p>		
<p>1.Aumentan las decisiones tomadas en Amazilia a partir de criterios y métodos objetivos, como por ejemplo estudios de factibilidad para los productos actuales y potenciales.</p> <p>2.Aumenta el nivel de satisfacción de los clientes de Amazilia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amazilia • Junta Directiva • Contador • Abogado Amazilia • INA • Universidades • Organizaciones y proyectos de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar productos potenciales para comercializar y estudiar su factibilidad • Desarrollar estrategias de mercadeo para los productos • Desarrollar la plataforma interna de Amazilia para comercializar productos • Identificar y convencer socios potenciales a

		<p>partir de un perfil de socios deseado</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar nuevas evaluaciones de satisfacción de clientes, personal y Junta
OBJ. EST. 4. Las asociadas de Amazilia logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del producto a nivel local, nacional e internacional.		
<p>1. Aumenta la cantidad de clientes a nivel nacional e internacional.</p> <p>2. Se logra la rentabilidad de la producción de chocolate.</p> <p>3. Aumenta la cantidad de clientes que se relacionan con los procesos de comercialización de Amazilia.</p> <p>4. Aumenta la cantidad de asociadas con licencia vehicular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones y proyectos de apoyo <ul style="list-style-type: none"> PYME Amazilia Intermediarios <ul style="list-style-type: none"> Clientes Distribuidoras S 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar los productos de Amazilia Gestionar recursos Promover y divulgar los beneficios del cacao orgánico Identificar nichos de mercado Comunicarse con los clientes y estimularlos Aumentar el número de clientes Firmar contratos cliente-vendedor Aumentar las ventas: e-marketing, promoción y búsqueda de nuevos mercados.
OBJ. EST. 5. La Asociación logra aumentar significativamente la cantidad de productos nuevos.		
<p>1. Aumenta la diversidad de productos comercializados a través de Amazilia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Amazilia Organizaciones y proyectos de apoyo <ul style="list-style-type: none"> INA Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar nichos de mercado Identificar nuevos productos y evaluar su factibilidad Desarrollar estrategias de mercadeo para los productos Aumentar la capacidad de la empresa

OBJ. EST. 6. La Asociación gestiona y fortalece apropiadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales y nacionales, organizaciones y ONGs en los procesos organizativos y administrativos.

<p>1. Aumenta la asistencia de instituciones y organizaciones en los eventos realizados por la asociación.</p> <p>2. Aumenta la participación de Amazilia en instancias que promueven el mercado nacional.</p> <p>3. Se mantiene o aumenta la cantidad de empresas y organizaciones que apoyan las ferias o festivales en los que asiste la asociación.</p> <p>4. Se mantiene o aumentan las alianzas y actividades con otras organizaciones.</p> <p>5. Amazilia mantiene y mejora una red de contactos institucionales en la región, en el país y con organizaciones de países vecinos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amazilia • Junta directiva • Organizaciones y proyectos de apoyo <ul style="list-style-type: none"> • INA • Universidades • Medios locales • Municipalidad <ul style="list-style-type: none"> • ONGs • Instituciones gubernamentales locales y nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar participando en los espacios que se tienen <ul style="list-style-type: none"> • Visitar las organizaciones donantes con potencial para apoyar a Amazilia • Divulgar el quehacer de Amazilia en los medios de comunicación y en los Gobiernos locales
--	---	---

OBJ. EST. 7. Amazilia inicia un proceso de aprendizaje sobre mitigación y adaptación al cambio climático, además, de un adecuado manejo de desechos sólidos y planes de ahorro energético, entre otros.

<p>1. Disminuye el consumo de electricidad por mes en la fábrica.</p> <p>2. Disminuye el consumo de agua por mes en la fábrica.</p> <p>3. Disminuye la cantidad de desechos producidos por la asociación.</p> <p>4. Aumenta o se mantienen alianzas con centros de acopio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amazilia • CATIE • EARTH • Universidades <ul style="list-style-type: none"> • INA • Instituciones gubernamentales locales y nacionales • Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación y sensibilización ambiental • Canalizar recursos • Uso eficiente de la energía • Consumo responsable del agua <ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevas oportunidades para valorizar los residuos • Mejorar la gestión de los materiales • Implantar sistemas de gestión medioambiental
--	---	---

<p>5.Aumenta o se mantiene la recolección de desechos reciclables.</p> <p>6.Aumenta el conocimiento sobre temas ambientales.</p>		<p>y responsabilidad social empresarial.</p>
--	--	--

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

La herramienta de diagnóstico evidenció los capitales más débiles y los más fuertes, además, la asociación por primera vez se analizó profundamente, el cual provocó algunos sentimientos de incertidumbre al conocer los resultados del mismo. En general, la asociación cree y ama lo que hace, sin embargo, a lo interno no se reconocían las debilidades lo que les ha impedido reconocer los factores de mejora y, por consiguiente, poder crecer.

Según los resultados del diagnóstico, los capitales más fuertes fueron el físico y el social; mientras que los más débiles son el comercial, humano, natural y económico. Los capitales identificados como fuertes son los que se relacionan principalmente con recursos materiales y relaciones horizontales dentro de la comunidad, al contrario, de los débiles, que se relacionan a las capacidades y habilidades de las asociadas.

Con respecto al capital social, se visualizó que la empresa cumple satisfactoriamente con los requerimientos de ley necesarios para su funcionamiento, lo demás, es resultado del desconocimiento que poseen en el tema administrativo. Además, entre ellas hay relaciones familiares y de confianza, que impiden la ejecución adecuada de autoridad y coordinación, debilitando mayormente la organización interna de la empresa.

La rotación de personal no es constante, y se logra percibir que no es un acuerdo total del grupo. Por su parte, impide que algunas de las empleadas aprendan nuevas funciones. Debido a esta situación, se generó un círculo vicioso, donde las más activas toman los puestos más importantes y las demás, simplemente se acostumbraron al sistema.

El capital humano, es uno de los más débiles, debido al desconocimiento que poseen las miembros de la asociación. Principalmente tiene que ver con respecto a las capacidades individuales de cada una. Solo una de las asociadas hace uso de la computadora y de las redes sociales de forma parcial. Las demás no tienen el conocimiento para realizarlo. Por su parte, ninguna maneja un segundo idioma ni tampoco cuentan con licencia de conducir.

Por otro lado, el capital económico es resultado de los dos anteriores. Por desconocimiento muchas actividades esenciales no se realizan. Se apela por lo básico, el sistema contable externo y análisis financieros superficiales. En este punto es necesario enfatizar que las ayudas y donaciones se direccionan básicamente a las cosas materiales, y el reforzamiento de capacidades y habilidades es secundario.

Por consiguiente, el capital comercial no es bien desarrollado. A lo interno se cree que se realizan acciones, sin embargo, quedan cortas para lo que se requiere. Durante el diagnóstico no fue el capital más bajo para ellas, pero está claro que las dimensiones con respecto a comercialización no están bien establecidas. Por ejemplo, no salen a vender; se conforman con los clientes actuales.

Además, no están formalizando por medio de contratos con clientes, por lo que es incierta esa relación. No hay intermediarios ni distribuidores, situación que favorecería al máximo las ventas. No hay un estudio de mercado ni promoción adecuada, pero ellas no lo manejan. En sí, su situación depende en gran medida de sus conocimientos. Desde mi punto de vista, algunas de las asociadas están en un estado de confort, por su avanzada edad y condición de salud, no tienen las mismas energías que las demás y empujan a las más jóvenes a esta situación.

Es importante recalcar que su capital físico está bien fortalecido, tienen su propia fábrica y tienen acceso a los servicios básicos, cuentan con medio de transporte propios y a pesar de que no poseen permiso para conducir tienen las posibilidades para lograrlo. El punto débil en este apartado es la condición de las vías de acceso, situación que se ve afectada por el desarrollo de monocultivos en los alrededores, lo que implica el paso constante de camiones con carga pesada, produciendo un deterioro permanente de las carreteras. Además, del poco servicio de transporte público que ofrece la zona. Estos factores encarecen notablemente la posibilidad de encontrar clientes e intermediarios.

Con respecto al capital natural, es bastante débil el compromiso ambiental que tiene la asociación. El desconocimiento y la falta de opciones, hicieron que se dejara de lado temas como el manejo de los desechos, proyectos ambientales de conservación y planes de ahorro energético. Estos temas para ellas no son importantes, así que no se direccionan esfuerzos para tratarlo. Este hecho es parte de en gran medida de las características culturales en las que se han criado, aunado, a la falta de conocimiento.

Durante el proceso del diagnóstico hubo momentos donde las asociadas contradijeron las respuestas, durante la evaluación se calificaron alto la facilidad de brindar créditos a ellas mismas, pero no consideran un fondo para créditos o garantías con otras entidades.

Por otra parte, el diagnóstico no incluía los capitales culturales y políticos, estos fueron abarcados mediante entrevistas y observación directa en la comunidad de Pueblo Nuevo y la asociación. A continuación, su análisis:

Acerca del capital cultural de Amazilia, en la Asociación hay presencia de diferentes religiones, un 80% por religiones evangélicas, seguida de un 15% por la religión católica y el restante se divide en protestantes y demás.

Las mujeres de la comunidad generalmente se dedican a la crianza de los hijos, las labores domésticas, crianza de animales de traspatio y en menor medida algunas se dedican a coser; los hombres en su mayoría trabajan en las compañías piñeras y bananeras de los alrededores, también algunos trabajan con compañías dedicadas a la extracción de material de ríos o el manejo de vehículos pesados (tractores- vagonetas- etc.). Unas pocas familias se dedican al ganado de engorde y a la agricultura de tubérculos.

No hay presencia de grupos indígenas en la zona y por ende no hay integrantes indígenas en la asociación. Los miembros de la asociación no festejan juntos los días festivos, sino que lo hacen con sus familias.

En cuanto al capital político, Amazilia mantiene relaciones con instituciones del estado, entre ellas el IMAS, el INDER y con algunas instituciones privadas como la EARTH. Sin embargo, de manera individual ninguna de las asociadas se encuentra relacionada a grupos comunales, a pesar de que en la comunidad funciona la Asociación de desarrollo integral de Pueblo Nuevo.

Aunque el capital político no fue calificado dentro del diagnóstico, a mi juicio, es un capital fuerte de la asociación, por el grado de incidencia que tiene Amazilia en la comunidad. Todas las personas entrevistadas tenían conocimiento del grupo. Además, importantes instituciones estatales tienen vínculos con ella, relaciones que permiten gran cantidad de ayudas y donaciones. Lo anterior, ha contribuido al mejoramiento de la asociación.

Por otro lado, la elaboración del Plan Estratégico fue un proceso difícil. Se percibió desinterés de las asociadas y a su vez cierta resistencia por aprender nuevos conocimientos. Aunque, se logró un entendimiento de la mayoría de los conceptos explicados.

El proceso de construcción del Plan en conjunto con la asociación fue fundamental, ya que cada paso del documento fue validado por las asociadas, de manera que se redactaron de forma sencilla y puntual, además, todos los puntos son realistas para poder realizarse en el plazo determinado de cinco años.

Con respecto al plan de acción, se decidió que no era el momento oportuno para seguir con el plan de acción, ya que las asociadas deben mejorar sus conocimientos para avanzar hacia ese paso.

7 CONCLUSIONES

La herramienta de diagnóstico permitió identificar los capitales más fuertes y los más débiles. Entre los débiles se observaron el capital humano, el capital comercial y el capital natural; este resultado puso de manifiesto el desconocimiento de las asociadas en algunas áreas, y a su vez, la falta de capacidades y habilidades; lo que impide mejorar la situación actual de Amazilia.

La Asociación desde un principio, dedico sus esfuerzos en establecer su capital físico, es decir, mejorar el equipo de trabajo, establecer su propia fábrica, entre otros. Sin embargo, no hicieron lo mismo con su capital humano. La necesidad de crecer por medio de nuevas habilidades y conocimientos, no ha sido una prioridad en la trayectoria de la empresa.

En mi opinión, la situación anterior está asociada a aspectos culturales que impiden hacer conciencia en las asociadas de la importancia en su formación, ya que consideran la capacitación como algo irrelevante. Esto porque primero, no cuentan con los fondos suficientes para adquirir una capacitación y segundo, saben de programas y apoyos del gobierno, pero no logran elegir o comprender que es lo que necesitan.

Otra situación importante, es que un gran número de las asociadas son adultas mayores. Estas personas se resisten al cambio, porque consideran que es complejo y, por ende, no apoyan los procesos de capacitación lo que afecta de forma negativa a las más jóvenes.

Con respecto al capital comercial, su principal debilidad es el desconocimiento a sistemas de información relacionados con el mercado al que pertenecen. Como consecuencia, les impide tomar decisiones efectivas. La información permite al empresario analizar los pros y los contras de su mercado, el cual direcciona las decisiones sobre el accionar de su empresa.

La comercialización de las ERAS, generalmente es limitada, esto dificulta y hace poco rentable inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.

Por otro lado, la importancia de crear un Plan estratégico no fue bien visto por las asociadas, hubo poca participación en el proceso, evidenciando una vez más, la resistencia a implementar nuevas estrategias. Esta misma situación impidió la construcción del Plan de acción, ya que no hay un entendimiento sobre la importancia de realizarlo, pero más importante aún, de ponerlo en práctico.

Es importante recalcar, que a pesar de los desafíos que enfrentan, las ERAS, llevan esperanza a sectores de la población marginados, ya que lograr surgir desde un contexto difícil y limitante en muchas formas. Una de las características de este tipo de empresas, es que al inicio deben cubrir

muchos de los gastos, factor que se recupera lentamente. Sin embargo, el sentimiento de iniciar un negocio propio, es motivación suficiente para salir adelante como lo ha hecho Amalia.

8 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones en el presente trabajo van dirigidas a los Practicantes del desarrollo y la conservación, a la organización solicitante y a la asociación de mujeres Amazilia, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de cada uno.

8.1. INDER

El INDER se visualiza como impulsor de las zonas rurales del país, el cual apuesta por la colectividad rural para la toma de decisiones y la ejecución de los proyectos. Para Amazilia, la institución representa un elemento importante hacia el fortalecimiento de su capital físico, no obstante, es importante destacar injerencias que se han cometido durante el desarrollo del proyecto, expresadas por las integrantes de Amazilia durante las actividades realizadas.

- La institución debe reflejar confianza y compromiso con las agrupaciones beneficiadas. En la experiencia desde Amazilia, no se estableció un tiempo determinado para la entrega de los insumos acordados, a su vez, no hay una comunicación constante ni efectiva con las asociadas.
- Se deben realizar esfuerzos para crear mecanismos de seguimiento y acompañamiento en los grupos, velando por la sostenibilidad de estas empresas, además, del uso adecuado de los recursos asignados. Por lo que se considera necesario realizar visitas y reuniones constantes con las empresas beneficiadas, de manera que se formen vínculos sólidos y de confianza.
- No utilizar la imagen de los grupos sin un previo acuerdo entre ambas partes, de manera que se respete la integridad e imagen de los mismos. La imagen de Amazilia fue usada en el extranjero sin previa autorización de las integrantes, además, fueron tomadas en cuenta para la filmación de un anuncio publicitario, mucho antes de haber concretado los recursos del proyecto, por lo que se sintieron violentadas.
- Es importante mejorar y personalizar los métodos de selección y aprobación de los proyectos, con el fin de lograr el aprovechamiento efectivo de los recursos asignados.

8.2. Amazilia

- Es importante que la asociación considere el relevo generacional como un hecho determinante para perdurar en el tiempo. Además, de brindar oportunidades laborales a personas jóvenes de la comunidad, se aseguran que el esfuerzo realizado durante los 13 años de trayectoria se mantenga.
- Una ventaja de dar oportunidad a los jóvenes de integrarse a la asociación, es la capacidad que tienen de adaptarse a las situaciones, de aprender en corto tiempo y además de brindar nuevas ideas para mejorar los productos e innovar.
- Regular la preferencia o colocación en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad, situación que lleva a la desmotivación de la comunidad, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.
- Las asociadas deben ver la capacitación como una inversión, ya que aprenden cosas nuevas para introducir mejoras, dando como resultado mayor eficiencia y rentabilidad con lo que se propongan.
- La asociación no debe acostumbrarse a las ayudas y donaciones de instituciones estatales, ya que puede influir de forma negativa en las capacidades de la asociación para sobrevivir por si solas.
- Es importante que Amazilia analice el proyecto de producir por si solas el cacao. Actualmente la calidad del cacao que compran esta debidamente certificado y es la característica principal del chocolate que la asociación comercializa. Si

8.3. Practicantes del desarrollo y la conservación

- Dentro de lo posible es necesario realizar visitas previas antes de iniciar con el trabajo de grado con el propósito de prevenir contratiempos. Ya que permite conocer el contexto de la comunidad con la que se va trabajar y el medio físico, de manera que se puedan planear mejor las actividades y nuestro bienestar. A su vez, permite realizar los ajustes necesarios a los instrumentos de recolección de información.
- Tener primeros acercamientos con la institución o grupo con el que se va trabajar, facilita el trabajo de campo. Debido al sentimiento de confianza que se puede construir y que genera mayor disposición de todos los involucrados y más seguridad para el trabajo de los practicantes.

- Realizar acuerdos claros y detallados con la institución solicitante es de suma importancia para el desarrollo del trabajo, así el practicante conoce cuáles son sus alcances y limitaciones.
- Mantener contacto con las instituciones solicitantes para la posible aplicación de las recomendaciones realizadas.
- Para el desarrollo de trabajos con grupos o asociaciones, es necesario conocer también la percepción de las personas de la comunidad en la que se encuentra. Por esto el presente trabajo considero a los miembros de la comunidad de Pueblo Nuevo por medio de entrevistas.

9 LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA

- Las empresas rurales asociativas nacen de contextos con importantes características. La mayoría de estas comunidades presentan la migración de jóvenes hacia las ciudades, con el propósito de terminar sus estudios y obtener un trabajo. Así que se observa poco relevo generacional con respecto a las actividades familiares y algunos emprendimientos.
- A su vez, sucede que las mujeres de las zonas rurales presentan más desventajas a la hora de encontrar un trabajo remunerado, ya que se les cargan las labores domésticas y el cuidado de los hijos. Además, por falta de esas oportunidades laborales, muchas ni siquiera terminan sus estudios y desde temprana edad empiezan a conformar una familia.
- También, el poco acceso a espacios recreativos para los jóvenes, los sumerge al campo de la droga y la delincuencia.
- Con respecto al interior de una ERA, la presencia de jóvenes es muy importante, debido a la constante superación personal que ataca a los de esta época, además, les gusta trabajar en equipo y tienen más posibilidades de aprender solos algunas prácticas. Esta acción le puede dar sostenimiento a una empresa conformada casi en su totalidad por adultos.
- La diversidad religiosa puede ser motivo de conflicto en una empresa y en una comunidad, por lo que es importante mantenerse neutro cuando se tratan de decisiones colectivas y apostar siempre por el desarrollo y bienestar de todos.
- Se cree que una persona de un lugar rural tiene menos capacidad de adquirir responsabilidades por el hecho de poseer un nivel bajo de educación, sin embargo, no es aconsejable generalizar. Constantemente aumentan los emprendedurismos en las comunidades rurales y con ella se abre una puerta de posibilidades para los demás.

10 LITERATURA CITADA

Aguilar, C. 2000. Ensayos: La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas (en Línea). s.I. s. e. Consultado 26 jun. 2017. Disponible en <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>.

Audata, P.P. 2014. Análisis de situación y propuesta de plan estratégico para la organización Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl ubicada en Corporant, departamento del centro de Haití. Maestría en Práctica del Desarrollo. Turrialba, Costa Rica. CATIE. 52 p.

Camacho, P; Marlin, C; Zambrano, C. 2007. Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales. Plataforma RURALTER. Quito, Ecuador. 94 p.

Davalos, L.Z. s.f. Fundamentos de la Gestión Organizacional: Términos y definiciones (en línea). s.I. 21 p. Consultado 29 nov. 2016.

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

Donovan, J; Stoian, D; Junkin, R. 2004. Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de Eco- PyME en America Tropical. CATIE (VI Semana Científica). 17 -18 p.

Escobedo, A. A, 2016. Herramienta de Medios de vida para empresas sostenibles. Notas de clases del Curso Gestión de Empresas Asociativas. CATIE, Costa Rica, Escuela de Posgrado, Maestría en Práctica de la Conservación.

Flora, C.B.; Flora, J.L.; Fey, S. 2004. Rural Communities. Legacy and change. Segunda edición.

Westview Press, Colorado, USA. 372 p

Gottret, V. 2011. Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales: Desarrollo de Planes Estratégicos. Turrialba, Costa Rica. CATIE. 121 p.

Imbach, A.C.; Bouroncle, Claudia; Imbach, A. A.; Bartol, P. 2006. Planificación de Proyectos Locales: Libro de texto. Turrialba, Costa Rica. Geolatina S.A.

Imbach, A.C. 2016. Planificación Estratégica Participativa: Conceptos y metodología. Turrialba, Costa Rica. Geolatina Ediciones.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Bases de datos del IX Censo Nacional de Población, junio 2000. Documento [en línea]. Disponible en: www.inec.go.cr [21 de noviembre, 2016]

Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica (INDER) .2016. Servicios y características del Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica (en línea). INDER. Consultado el 31 de octubre. 2016. Disponible en <https://www.inder.go.cr/>

Itaú Fundación, Internacional. s.f. Guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales (en línea). s.I. 18 p. Consultado 28 nov. 2016.

Murdick, A. 1994. Sistemas de información basados en computadoras. Editorial Diana. México.

Porter, Michael.E. 2010. Ser competitivo. Boston, Estados Unidos. Deusto. 55º p.

Sabando, G. M. 2015. Sistematización participativa del proceso de desarrollo en la Asociación de productores de cacao en San Carlos, cantón de Las Joya de los Sachas, provincia de Orellana, Ecuador y Propuestas de un Plan Estratégico y Plan de Acción. Maestría en Práctica del Desarrollo. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 95 p.

Sánchez, N. s.f. La sostenibilidad en el sector empresarial: Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio (en línea). Catalunya, España. 68p. Consultado: 28 nov. 2016.

Sánchez, S; Escobedo, A; Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. 1º ed. Colección de Agronegocios. CATIE no 8. Turrialba, Costa Rica.

Slon, D. C. 2013. Contribución a la Fase Inicial de la Planificación del Desarrollo Territorial del Territorio clave Inder: Turrialba-Jiménez, Costa Rica. Maestría en Práctica del Desarrollo. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 147 p

11 ANEXOS

Anexo 1. Matriz de obtención de información.

Objetivo general: Realizar un plan estratégico sostenible y un plan de acción para fortalecer la capacidad organizativa y empresarial de la Asociación de Mujeres Amazilia.				
Objetivos específicos	Preguntas orientadoras	Información necesaria	Fuentes de información	Instrumentos
1. Analizar la capacidad de gestión empresarial y organizativa de la Asociación de Mujeres Amazilia para la identificación de fortalezas y debilidades.	<p>Recursos o capitales de la organización</p> <p>¿Cómo es la estructura organizativa y la capacidad laboral del personal de la organización?</p> <p>¿Cómo es la coordinación y planificación de los trabajos de la organización?</p> <p>¿Cuáles son los actores e instituciones con los cuales la organización mantiene una relación? ¿Cómo es la interacción?</p> <p>¿Cómo son los mecanismos de toma de decisión dentro de la organización?</p>	<p>Organigrama de la organización</p> <p>Cantidad de trabajadores</p> <p>Conocimiento del personal de su trabajo</p> <p>Planes de trabajo</p> <p>Frecuencia de reunión</p> <p>Sistema de evaluación</p> <p>Relación con otras instituciones</p> <p>Grado de participación de mujeres</p> <p>Nivel de participación del personal en los procesos de toma de decisión</p> <p>Estado legal de la organización</p>	<p>Proveedores</p> <p>Comunidad</p> <p>Clientes</p> <p>Documentos de la asociación</p> <p>Junta Directiva</p> <p>Socios (as)</p> <p>Personal de la asociación</p>	<p>Visita de reconocimiento</p> <p>Entrevistas (Proveedores, Comunidad, Clientes, Junta Directiva, Socios (as), Personal de la asociación)</p> <p>2 Talleres participativos</p> <p>Observación</p> <p>Verificación de documentos</p>

	<p>¿Cuáles son los elementos que representan la identidad de la organización?</p> <p>¿Cómo es el manejo de los recursos naturales?</p> <p>¿Cómo se hace la gestión de los recursos económicos en la organización?</p> <p>¿La organización tiene las infraestructuras necesarias para llevar a cabo sus proyectos?</p>	<p>Características únicas de la organización</p> <p>Acciones de la organización para la protección de los recursos naturales</p> <p>Las actividades de recaudación e inversión de fondos de la organización</p> <p>El presupuesto y el sistema de contabilidad de la organización</p> <p>Acceso a servicios básicos</p> <p>Herramientas de trabajo</p> <p>Uso de tecnología</p>		
<p>2. Desarrollar participativamente un plan estratégico sostenible para el fortalecimiento de toma de decisiones de la Asociación de Mujeres Amazilia.</p>	<p>¿Cuál es el contexto en el cual trabaja la organización?</p> <p>¿Cuál es la razón de ser de la organización? Y ¿Cómo visualiza el futuro?</p>	<p>Historia de la organización</p> <p>Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización</p> <p>Misión y Visión de la organización</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <p>Líneas de acción</p> <p>Criterios de éxito</p>	<p>Documento del diagnóstico participativo</p> <p>Socios y socias</p> <p>Junta Directiva</p> <p>Clientes</p> <p>Personal de la asociación</p> <p>Aliados estratégicos</p> <p>INDER</p>	<p>Análisis del diagnóstico</p> <p>3 Talleres de planificación con la Junta Directiva, el personal y asamblea o socios</p>

<p>3. Orientar a la asociación para su fortalecimiento de manera que puedan direccionar sus esfuerzos hacia un futuro plan de acción.</p>	<p>¿Qué debe hacer la organización para la implementación del plan estratégico?</p>	<p>El plan estratégico</p>	<p>Junta Directiva Personal de la asociación</p>	<p>Taller devolutivo</p>
---	---	----------------------------	--	--------------------------

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LA COMUNIDAD DE PUEBLO NUEVO DE DUACARÍ

Presentación y consentimiento informado: La estudiante de la Maestría en Práctica de la Conservación de la Biodiversidad del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) a través de la coordinación con el Instituto de Desarrollo Rural, pretende desarrollar un trabajo con la Asociación de mujeres Amazilia. El propósito es el desarrollar de manera participativa un Diagnóstico sobre la capacidad **de gestión empresarial y organizativa** de la Asociación, además de un Plan estratégico sostenible y un plan de acción para **para el fortalecimiento de toma de decisiones** de la misma.

Lo que Ud. nos manifieste en esta entrevista será absolutamente confidencial. El resultado de la sistematización de la información será estrictamente académico y de contribución profesional, una vez terminado, no se mencionarán en los informes opiniones ni datos personales, sólo el resultado final de todas las entrevistas.

1. ¿A qué se dedican las personas de su familia?

¿Quién?	Actividad (estudia, trabajo en qué, labores domésticas, etc.)

2. ¿Cuáles son las principales actividades productivas que se realizan en su comunidad?
3. ¿Conoce a la Asociación de Mujeres Amazilia?

Sí_____ No_____

4. Si contesta que si...¿Qué conoce acerca de la misma
5. ¿Cuáles beneficios ha traído la asociación a la comunidad?

6. ¿Cree usted que la comunidad tiene la apertura para trabajar con la asociación?
¿A usted le gustaría participar?

Anexo 3. Entrevista a funcionario del INDER.

Actor: INDER

Fecha: 12/01/2016.

Lugar: INDER.

PRESENTACIÓN

Presentación personal.

Soy estudiante de la maestría en Práctica de la Conservación del CATIE, y el motivo de la presente entrevista es reunir información acerca de la Asociación de mujeres Amazilia (para realizar un diagnóstico empresarial).

Me gustaría hacerle unas preguntas.

OBJETIVO

Analizar la capacidad de gestión empresarial y organizativa de la Asociación de Mujeres Amazilia para la identificación de fortalezas y debilidades.

PREGUNTA

1. ¿Cómo selecciona el INDER los proyectos? Y ¿Cómo se desarrollan?
2. ¿Cómo se definen las ayudas que se les da a la población?
3. ¿Cómo ha sido el trabajo con la Asociación Amazilia? ¿Mantienen constante comunicación?

4. ¿La Institución hace seguimiento a las empresas con las que trabaja? Si responde si, ¿Por cuánto tiempo?
5. ¿Cuáles con las principales debilidades identificadas que tienen las pequeñas empresas en el territorio Siquirres- Guácimo?
6. ¿Tiene la institución los instrumentos adecuados para analizar las empresas con las que trabaja?
7. Otros comentarios.

Anexo 4. Taller de Diagnóstico sobre de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles para la Asociación de Mujeres Amazilia.

Objetivo: Analizar la capacidad de gestión empresarial y organizativa de la Asociación de Mujeres Amazilia para la identificación de fortalezas y debilidades.				
Actividad	Métodos	Resultados esperados	Tiempo requerido	Descripción Dinámica
Bienvenida y presentación de los participantes	Dinámica de presentación.	Generar confianza entre los participantes y la facilitadora para conocer a las personas participantes y su rol en la empresa/organización (dinámica con confites)	10 minutos	A cada participante se le brinda un confite. De manera que la facilitadora le brinda la palabra a la persona que tenga el confite seleccionado, diciendo su nombre, rol en la asociación, años de laborar y su comida favorita.
Presentación de los objetivos y agenda del taller	Papelógrafo	Que las participantes comprendan el objetivo para el cual fueron convocados y el orden en el que se desarrollará el taller.	5 minutos	Utilizando papelógrafo se explicará el objetivo del taller y la agenda esperada para desarrollar durante el día. Se brindará la opción de realizar cambios en la agenda del taller.
Presentación dinámica de los Medios de Vida y los Capitales	Presentación capitales	Introducir el tema de los medios de vida y los capitales en la gestión de la organización llevar las hojas escritas o papelógrafo.	5 minutos	Se seleccionarán 7 personas, a cada una se le otorgará un cartel con el nombre de un capital y se les pedirá que formen un círculo. Para iniciar la dinámica se le dará a una persona un pedazo de lana que deberá tirar a cualquiera de los participantes y así sucesivamente hasta que todos hallan recibido la lana. En este punto se formó una telaraña. Ahora la facilitadora le indicara a cualquier participante que se agache y se visualizara la dificultad que tiene de trabajar solo y

				no en equipo. Es así, como se logrará introducir a los capitales.
Aplicación de la herramienta de diagnóstico	Plenaria con el juego de paletas	<p>-En plenaria se presenta la herramienta, los elementos que la componen y la metodología para evaluar las capacidades</p> <p>-Evaluar participativamente cada uno de los indicadores de los capitales con que cuentan la empresa (propuestas de mejora para limitaciones)</p>	2, 5 horas	<p>Se entregará un juego de paletas a cada persona con la escala de calificación con los colores del semáforo. La facilitadora deberá leer 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.</p>
Reflexión sobre limitaciones y soluciones	Plenaria	Crear un espacio para que las personas participantes puedan reflexionar sobre la herramienta aplicada y proponer soluciones según su visión a las limitaciones encontradas.	15 minutos	Abrir el espacio para la reflexión procurando con todos los asistentes participen.
Cierre del taller	Plenaria	Se evaluará brevemente la percepción de los participantes con respecto al taller	5 minutos	Entregar a cada participante una hoja de evaluación para que califiquen el desarrollo del taller y a la facilitadora.

Anexo 5. Taller orientado a las empleadas de la Asociación de mujeres Amazilia.

Nombre de la actividad	Construyendo nuestra experiencia
Duración	6 horas
Lugar	Fábrica de Amazilia

a. Objetivos

Desarrollar participativamente un plan estratégico sostenible para el fortalecimiento de toma de decisiones de la Asociación de Mujeres Amazilia.

b. Programa del taller

Este taller se realizará en la fábrica de la Asociación de Mujeres Amazilia, ubicado en la comunidad de Pueblo Nuevo de Duacaré. Los tiempos se detallan en la tabla N°1 y corresponden a lo destinado para las actividades propias del taller.

Tabla N°1. Programación del taller

Sección	Tiempo	Acciones
1	10:00 min	Dinámica de presentación y rompehielos
2	15:00 min	Línea de tiempo
3	40:00 min	Análisis FODA
4	15:00 min	Discusión, comentarios finales y cierre
5	10:00 min	Despedida evaluación y refrigerio

Total

90:00 min

c. Descripción de la actividad

Antes de comenzar la dinámica, la facilitadora se presentará y expresará los objetivos del taller y darán la bienvenida a las participantes, tendrán que inscribirse en la lista de asistencia del taller, y se les proporcionará una tarjeta con su nombre que se colocarán en el pecho.

Sección I. Dinámica de presentación y rompehielos:

Metodología:

La facilitadora deberá iniciar la presentación, comentando el objetivo y la agenda del taller. A continuación, se dividirá el grupo en dos subgrupos de cuatro personas. A cada subgrupo se le asignará un metro de lana, un metro de cinta adhesiva, algunos fideos y un marshmello. La instrucción será que cada subgrupo debe construir una torre con los materiales suministrados, en la cual el marsmello deberá ir arriba.

Con esta dinámica se evidenciará la importancia de trabajar en equipo y los roles de cada participante durante las circunstancias que enfrenta la asociación.

Material necesario: fideos, lana, cinta adhesiva, marsmello.

Sección II. Línea de tiempo:

Metodología:

Actividad	Descripción	Duración	Materiales
Línea de Tiempo del Pasado	Sobre la línea de tiempo anotar en tarjetas: logros conseguidos (sobre la línea) y problemas enfrentados (bajo la línea) por la Asociación de Mujeres Amazilia.	20	3 papelógrafos 10 hojas (5 de dos colores cortadas a la mitad). Marcadores gruesos azul y rojo Cinta adhesiva
	Para cada hecho identificado, poner una tarjeta encima respondiendo a la pregunta: ¿qué	15	10 hojas de dos colores cortadas a la mitad

	factor de éxito intervino (+) / cómo se solucionó (-)?		
	Para cada hecho identificado, poner una tarjeta encima respondiendo a la pregunta: ¿quiénes y cómo participaron para conseguir el logro (+) / solucionar el problema -)?	15	10 hojas de dos colores cortadas a la mitad
Tiempo de descanso		10	
Línea de Tiempo Futuro	Sobre la línea de tiempo anotar en tarjetas las oportunidades (sobre la línea) y amenazas (bajo la línea)	15	3 papelógrafos 10 hojas de dos colores cortadas a la mitad. Marcadores gruesos azul y rojo
	Sobre cada tarjeta anotar sugerencias de acción / solución y quienes deben participar	15	10 hojas de dos colores cortadas a la mitad
PALABRAS DE CIERRE		10	

Material necesario: pizarra, papelón, plumones, tarjetas de colores.

Sección III. Análisis FODA.

Metodología

1. Para cada una de las alternativas que se quieren analizar, se va a establecer, en form de lluvias de ideas, cuatro series de características:

- Fortalezas:
- Oportunidades:
- Debilidades:
- Amenazas:

Material necesario: papel, tarjetas de colores, plumones, pizarra o papelón.

Sección IV. Construcción 1era parte del Plan Estratégico.

Metodología

En plenaria se presenta la herramienta y los elementos que la componen para un mejor entendimiento. De igual forma se procede a construir en conjunto y explicando en su momento cada segmento a desarrollar, por lo que se definirá la misión y la visión de la empresa.

- *Misión: La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta: ¿Que supone que hace la organización? Es la razón de su existencia y el énfasis está puesto en presente, es decir, expresa la razón de existencia de la institución, ¿para qué existe?*
- *Visión: Describe la situación a la que se quiere llegar a Largo Plazo. Responde a la pregunta: ¿A dónde quiere dirigirse la organización? ¿Cómo se visualiza a la organización en el futuro? Es importante tomar en cuenta que existen preguntas que ayudan en el proceso de definición de la visión, entre ellas: ¿Cómo se visualiza el futuro de la organización?, ¿Cuáles son los valores en los que se cimienta la organización? y ¿Cómo quiere ser reconocida la organización?*

Sección Discusión, Comentarios finales y cierre:

A partir de los ejercicios anteriores se les da la palabra a los participantes para escuchar comentarios y lecciones aprendidas.

Sección V. Despedida, evaluación y refrigerio:

El/la facilitador/a invitará a las personas a completar la evaluación del taller y compartir un refrigerio.

d. Sugerencias y orientaciones didácticas

Al comenzar el taller se debe explicar cuál es el propósito del taller y quienes son los facilitadores y facilitadoras, además se debe preguntar a los participantes si tienen algún problema por aparecer en las fotografías del taller.

Es muy importante estar pendientes del tiempo en todas las secciones, debe haber un/a encargado/a de esta labor.

Los/as facilitadores/as deben integrarse a los grupos de trabajo para motivar a los presentes a participar en las actividades y a utilizar eficazmente el tiempo para cada actividad.

e. Recursos Materiales

- Papelógrafos
- Marcadores
- Cinta de papel
- Pegamento en barra
- Tijeras
- Tarjetas para nombres
- Hojas de colores